



# **A SATISFAÇÃO COM AS RECOMPENSAS E A MOTIVAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS EM PORTUGAL**

por

Joana Manuela Vieira Barbosa

Tese de Mestrado em Gestão Comercial

Orientada por:

Professora Doutora Maria Teresa Campos Proença

2013



## **NOTA BIOGRÁFICA**

Joana Manuela Vieira Barbosa nasceu a 19 de Outubro de 1984, na pequena vila de Alpendurada, concelho de Marco de Canaveses.

Frequentou o ensino primário e básico na mesma freguesia e concluiu o ensino secundário em 2002, na escola Secundária de Marco de Canaveses. No mesmo ano ingressou na Faculdade de Economia do Porto, inscrevendo-se na licenciatura em Economia, que concluiu com média de 13 valores.

No ano letivo de 2010/11, volta à Faculdade de Economia do Porto para iniciar o Mestrado de Gestão Comercial, terminando a parte académica com 16 valores.

Paralelamente à licenciatura trabalhou na AIESEC, promovendo a recepção e integração de estagiários estrangeiros em empresas do tecido português; e iniciou carreira profissional no Banco de Portugal, desenvolvendo na Central de Balanços, trabalho dirigido à produção de estatística empresarial portuguesa.

Profissionalmente integra, desde 2007 a empresa Global-Embalagem, como Gestora de Produto e Gestora de Cliente. Cabe-lhe gerir comercialmente o crescimento do negócio da empresa a nível geográfico mas também a diversificação de carteira de produtos e clientes.

## **AGRADECIMENTOS**

Em especial, à minha orientadora, Professora Doutora Teresa Proença, pela disponibilidade e apoio total, pela motivação, pelas críticas construtivas e pela palavra amiga.

Ao Professor Doutor Pedro Quelhas Brito e à Professora Doutora Luísa Helena Ferreira Pinto pela motivação e apoio prestado.

Aos meus pais e irmãs que, na sua forma, me deram a possibilidade de me dedicar e concluir este projeto.

Aos meus colegas de trabalho, principalmente ao Sr. Alberto e ao Filipe, pela compreensão e disponibilidade.

Aos meus colegas de curso, nomeadamente à Ana Luisa, ao António, ao César, à Judite e à Tânia, pela paciência e ajuda preciosa em momentos mais críticos.

Para vocês, o meu reconhecimento e o meu muito obrigada!

## **RESUMO**

Esta investigação procura analisar o nível de satisfação dos comerciais com os diferentes tipos de recompensas, a sua importância na motivação intrínseca e o impacto das percepções que os colaboradores têm acerca do controlo exercido pela organização (controlo de actividade e controlo de capacidade) sobre a relação entre as recompensas e a motivação intrínseca.

Foi efectuada uma pesquisa quantitativa numa amostra de 138 comerciais, que actuam em Portugal, aos quais se aplicou um questionário. Os dados foram analisados com recurso à análise correlacional, análise de variância (ANOVA) e análise de regressões.

Os resultados revelam níveis médios de satisfação com os diferentes tipos de recompensas, notando-se níveis tendencialmente mais elevados de motivação intrínseca. Adicionalmente, verificou-se existência de diferenças na satisfação com as recompensas não financeiras (intrínsecas e extrínsecas) em função do sexo e posição hierárquica, sendo superiores para os indivíduos do sexo masculino e para os indivíduos com uma posição hierárquica superior.

Concluimos também que existe uma relação positiva entre nível de satisfação com os diferentes tipos de recompensas e a motivação intrínseca. No entanto, esta relação é mais forte com as recompensas não financeiras, nomeadamente com as recompensas não financeiras intrínsecas. Além disso, não se verificou o efeito do controlo comportamental sobre a relação entre as recompensas financeiras e a motivação intrínseca.

As implicações práticas deste estudo e sugestões de investigação futura são apresentadas.

Palavras-chave: satisfação; recompensas não financeiras; recompensas extrínsecas; recompensas intrínsecas; motivação intrínseca; controlo comportamental; força de vendas

## **ABSTRACT**

This study attempts to analyze the sales force level of satisfaction according with the different types of rewards, their relevance in intrinsic motivation and the impact of the perceived control accomplished by the organization (activity control and capability control) in the relationship between rewards and intrinsic motivation.

A quantitative survey was completed, with a sample of 138 sales people, working in Portugal, through a questionnaire completion. The data was analyzed using correlation analysis, analysis of variance (ANOVA) and regression analysis.

The results reveal average levels of satisfaction with the different types of rewards, denoting relatively higher levels for intrinsic motivation. Additionally, it was observed differences in the levels of satisfaction with the non-financial rewards (intrinsic and extrinsic rewards) according to the gender and hierarchical position, being higher for males and for individuals who have a higher hierarchical position.

We also conclude that there is a positive relationship between the level of satisfaction and the different types of rewards and intrinsic motivation. However, this relationship is stronger with non-financial rewards, especially with intrinsic non-financial rewards. In addition, it wasn't demonstrated the effect of behavioral control in the relation between financial reward and intrinsic motivation.

The practical implications of this study and suggestions for future research are presented.

Keywords: satisfaction, non-financial rewards, extrinsic rewards, intrinsic rewards, intrinsic motivation, behavioral control, sales force

Keywords: satisfaction, non-financial rewards, extrinsic rewards, intrinsic rewards, intrinsic motivation, behavioral control, sales force

## ÍNDICE

Nota Biográfica.....	iii
Agradecimentos .....	iv
Resumo .....	v
Abstract.....	vi
Índice .....	vii
Introdução .....	1
I – Parte teórica .....	4
Capítulo 1 - Motivação – Conceitos e teorias.....	5
1.1- Conceito de Motivação .....	5
1.2- Teorias da Motivação.....	5
1.2.1- Teoria da Autodeterminação .....	6
Capítulo 2 - Sistema de recompensas .....	9
2.1- Tipologia das recompensas .....	9
Capítulo 3 - Recompensas e a motivação intrínseca.....	12
Capítulo 4 - Objetivos e modelo de investigação .....	17
II – Parte Empírica.....	19
Capítulo 5 - Metodologia.....	20
5.1- Natureza da pesquisa .....	20
5.2- População alvo e amostragem.....	20
5.3- Recolha de dados e tratamento dos dados .....	21
5.4- Questionário – Construção e medida das variáveis .....	22
5.5- Método e técnicas estatísticas .....	25
Capítulo 6 - Análise dos resultados .....	28
6.1- Caracterização da amostra .....	28
6.2- Análise fatorial e fiabilidade das escalas .....	30
6.3- Normalidade das variáveis.....	32
6.4- Estatística descritiva e análise de correlações.....	33
6.5- Teste de hipóteses .....	37
6.5.2- Modelo de investigação .....	38
Discussão e Conclusão.....	43
Bibliografia .....	47

Anexos .....	52
--------------	----

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Constructos motivação intrínseca e motivação extrínseca (integrada, identificada, introjetada e externa), conteúdo dos itens e fonte dos itens.....	23
Tabela 2 - Recompensas financeiras e não financeiras (extrínsecas e intrínsecas). .....	24
Tabela 3 - Constructos Controlo Comportamental (controlo de atividade e controlo de capacidade), conteúdo dos itens e fonte dos itens. ....	25
Tabela 4 - Caracterização do perfil dos respondentes, por sexo, idade, habilitações literárias, antiguidade na empresa e ocupação de cargo de chefia.....	29
Tabela 5 - Caracterização das empresas dos respondentes (atividade económica e dimensão da empresa).....	29
Tabela 6 - Como considera a situação financeira da sua empresa? .....	29
Tabela 7 - Síntese da Análise Fatorial e Análise de Fiabilidade .....	31
Tabela 8 - Características de distribuição e teste de normalidade para as variáveis em estudo.....	32
Tabela 9 – Estatísticas descritivas (média e desvio padrão) das variáveis em estudo....	33
Tabela 10 - Correlações entre as variáveis do estudo calculadas através do coeficiente de correlação de Pearson.....	36
Tabela 11 - Satisfação com os diferentes tipos de recompensas, segundo o sexo - Análise da variância (Anova Oneway) e médias. ....	37
Tabela 12 - Satisfação com os diferentes tipos de recompensas, segundo as habilitações literárias - Análise da variância (Anova Oneway).....	37
Tabela 13 - Satisfação com os diferentes tipos de recompensas, segundo a posição hierárquica - Análise da variância (Anova Oneway) e médias.....	38
Tabela 14 - Modelo 1 - Análise de Regressão da Motivação Intrínseca e Recompensas Não Financeiras Intrínsecas. ....	39
Tabela 15 - Modelo 2 - Análise de Regressão da Motivação Intrínseca e Recompensas Não Financeiras Extrínsecas. ....	39
Tabela 16 - Modelo 3 - Análise de Regressão da Motivação Intrínseca e Recompensas Financeiras .....	40
Tabela 17 - Modelo 4 - Análise de Regressão da Motivação Intrínseca e Recompensas Não Financeiras Intrínsecas, Recompensas Não Financeiras Extrínsecas e Recompensas Financeiras. ....	40

Tabela 18 - Modelo 5- Análise de Regressão do efeito moderador do Controlo de Atividade na relação satisfação com as recompensas financeiras - motivação intrínseca .....	41
Tabela 19 - Modelo 6- Análise de Regressão do efeito moderador do Controlo de Capacidade na relação satisfação com as recompensas financeiras - motivação intrínseca .....	42

### **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1 - <i>Continuum</i> da Autodeterminação mostrando os tipos de motivações com seus tipos de regulação, o grau de internalização e os processos reguladores correspondentes. ....	8
Figura 2 - Taxonomia de recompensas utilizada neste estudo.....	11
Figura 3- Esquema do modelo teórico a investigar. ....	17

### **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo 1 – Teorias de Motivação- breve explicação.....	53
Anexo 2 - Questionário.....	55
Anexo 3 – Análise de não respostas ( <i>missings</i> ).....	60
Anexo 4 - Gráficos de probabilidade normal.....	61

## INTRODUÇÃO

As crescentes exigências por parte dos clientes, cada vez mais e melhores informados, dispendo de uma enorme diversidade de opções que podem satisfazer as suas necessidades e exigências, do ponto de vista da qualidade do produto/serviço, têm contribuído para uma maior competitividade no tecido empresarial. Um excelente produto ou serviço a preços competitivos, uma estratégia de marketing bem elaborada pode, por si só, não ser suficiente para atrair, conquistar e reter clientes.

A Força de Vendas (FV) é o elo que personaliza a empresa perante os clientes, sendo um fator diferenciador na vantagem competitiva das empresas. Os comerciais são os representantes mais "visíveis" das empresas, são geralmente os primeiros e muitas vezes os únicos colaboradores que estão em contacto direto com os clientes. Assim, a FV desempenha um papel fundamental no diagnóstico das necessidades dos clientes, no desenvolvimento da confiança dos clientes e na venda relacional. Além disso, a FV é responsável pela implementação das estratégias de marketing de uma empresa, pois não só representa a organização junto dos clientes, como também a mantém informada quanto às necessidades não atendidas (Stanton e Spiro, 2009).

Neste sentido, é fundamental que os gestores sejam capazes de gerir e manter a sua FV satisfeita, motivada, identificada e comprometida com o sucesso da organização. Um dos seus principais desafios é a implementação de práticas de recompensas, que sejam equitativas e justas, de forma a distinguir os profissionais que criem valor para a organização. Por outro lado, acreditamos que as práticas de recompensas não financeiras têm vindo a ganhar importância como resultado da atual crise económica e da falta de recursos financeiros necessários para apoiar as tradicionais práticas de recompensas financeiras. As recompensas não financeiras beneficiam os empregadores através de custos mais baixos para as organizações, mas também se supõe que beneficiam os colaboradores aumentando a sua motivação intrínseca.

Num país como Portugal, com salários baixos e um custo de vida crescente, o mais importante para os trabalhadores não será mesmo o dinheiro? Talvez não se trate só de uma questão de dinheiro. O reconhecimento do mérito por exemplo poderá ser uma das ferramentas de motivação mais poderosas. Pensa-se que não serão só coisas materiais, como recompensas financeiras diretas, viagens de férias (para o colaborador e família), bilhetes/ acesso para restaurantes, relógios ou equipamentos informáticos as

principais responsáveis pela motivação no trabalho. Às vezes só o facto de o superior perguntar ao trabalhador como se está a dar, ou organizar uma conferência onde a pessoa é anunciada como o melhor comercial do mês, pode fazer a diferença.

São geralmente reconhecidos dois tipos de motivações (identificadas inicialmente por Deci (1972) e estudados mais tarde por outros autores, tais como Frey & Jegen (2001), entre outros): extrínseca e intrínseca. A motivação extrínseca tem sido definida como uma motivação afetada por valores externos à atividade, ou seja, está presente quando a realização de uma atividade pretende a obtenção de uma recompensa externa à atividade ou quando se realiza essa atividade para evitar o fracasso. A motivação intrínseca, por outro lado, supõe o compromisso de uma pessoa com a atividade, devido do prazer e gosto que ela produz, e então, a atividade é um fim em si mesmo. Vários estudos têm demonstrado que a motivação intrínseca pode ser mais eficaz que a motivação extrínseca (Pullins, 2001; Gagné & Deci, 2005; Kuvaas, 2006). Deste modo, iremos focar-nos essencialmente na motivação intrínseca.

Assim, esta investigação pretende analisar o nível de satisfação dos comerciais com os diferentes tipos de recompensas, estudar a sua importância na motivação intrínseca e analisar se as percepções dos comerciais sobre o modo como são controlados e acompanhados pela sua organização pode afetar a relação entre as recompensas e a motivação intrínseca. Considera-se que este conhecimento será importante para uma gestão mais eficaz dos diferentes tipos de recompensas.

O trabalho está dividido em duas partes. A primeira, constituída 3 capítulos, pretende contextualizar o trabalho no plano teórico, através da revisão da literatura sobre o conceito de motivação, as principais teorias motivacionais, dando ênfase à Teoria de Autodeterminação (centrada na distinção entre motivação intrínseca e extrínseca), e as práticas de recompensas. São também apresentados os objetivos do estudo e o modelo de investigação. A segunda parte deste trabalho é dedicada à investigação empírica, o qual está dividido em 3 capítulos. Começamos por apresentar as principais opções metodológicas adotadas, nomeadamente a natureza da pesquisa, a população alvo e processo de amostragem, o método e técnicas de recolha de dados e tratamento de dados, assim como a descrição do questionário. Depois, no capítulo cinco, são apresentados resultados obtidos. Por fim são apresentadas as conclusões da

investigação e recomendações, discutem-se as limitações do trabalho e apresentam-se algumas orientações para futuras investigações.

# **I – PARTE TEÓRICA**

## **CAPÍTULO 1 - MOTIVAÇÃO – CONCEITOS E TEORIAS**

### **1.1- CONCEITO DE MOTIVAÇÃO**

O conceito de motivação deriva da palavra latina *movere*, que significa “mover” (Kretiner, 1998, citado por Ramlall, 2004). Mitchell (1982, pp.81) sintetiza várias definições de motivação como “processos psicológicos que causam a excitação, direção e persistência das actividades voluntárias que são orientadas para objetivos”. Para Ryan & Deci (2000), ser motivado significa ser movido para fazer alguma coisa. Uma pessoa que não sinta qualquer impulso ou inspiração para agir é considerada desmotivada, enquanto alguém energizado para um fim é considerado motivado.

Em gestão comercial, Dalrymple et al. (2006, pp. 458) define a motivação como a “vontade do indivíduo para esforçar-se em alcançar os objetivos organizacionais enquanto satisfaz as necessidades individuais”. Por sua vez, para Churchill, et al. (2006, pp.225) a motivação é “o montante de esforço que um comercial está disposto a investir para prolongar cada atividade ou tarefa associada ao seu trabalho”; essas actividades incluem por exemplo contacto com clientes ou potenciais clientes, o desenvolvimento e preparação de apresentações comerciais e preenchimento de pedidos e relatórios.

Vários estudos, que procuram explicar a relação entre a motivação e outras variáveis organizacionais, têm demonstrado que a motivação promove comportamentos que contribuem para o aumento da eficácia individual e organizacional, tais como: o esforço, o envolvimento com o trabalho, o compromisso, a criatividade, a retenção e o desempenho (Gagné & Deci, 2005; Islam & Ismail, 2008; Mitchell, 1982).

### **1.2- TEORIAS DA MOTIVAÇÃO**

Existem inúmeras teorias que procuram explicar a motivação, com um propósito comum que é prever o comportamento (Mitchell, 1982).

Ramlall (2004) sintetiza quatro tipos de teorias motivacionais que são geralmente aplicáveis na motivação dos comerciais: as Teoria das Necessidades, Teoria da Equidade, Teoria das Expectativas, e as Teorias do Desenho do Trabalho (*Job design*). As Teorias das Necessidades procuram sublinhar os fatores internos que estimulam o comportamento. A Teoria da Equidade reconhece que a motivação depende da comparação que o indivíduo estabelece entre as suas recompensas e a dos seus pares e respetiva percepção de justiça. A Teoria das Expectativas refere que a

motivação é função da expectativa de que um certo desempenho resultará numa determinada recompensa. As Teorias de Desenho de Trabalho (Teoria de Herzberg e Teoria das Características do Trabalho) sugerem que o conteúdo das tarefas e a autonomia num posto de trabalho afeta a motivação para o trabalho. No anexo 1 podemos analisar mais detalhamento estas teorias.

A Teoria da Autodeterminação (TDA) é uma teoria sobre a motivação humana, que tem sido aplicada nas últimas três décadas em vários contextos. Para a TAD, a satisfação de três necessidades básicas - autonomia, competência e relação social - constitui um contexto ideal para a expressão das capacidades e competências pessoais e para a vivência de experiências de autodeterminação (Deci & Ryan, 2000).

### **1.2.1-Teoria da Autodeterminação**

Ankli & Palliam (2012) reconhecem a Teoria de Autodeterminação (TDA) como um modelo que explica em grande medida a motivação no contexto de trabalho.

A TDA centra-se na "natureza" da motivação, isto é, o "porquê do comportamento". Parte do princípio de que o comportamento humano é motivado por três necessidades psicológicas primárias universais, essenciais para o crescimento, integração, desenvolvimento social e bem-estar pessoal, sendo estas: autonomia (i.e. necessidade de sentir possibilidade de escolha e controlo sob o próprio comportamento), competência (i.e. necessidade de sentir eficácia pessoal), e relação social (i.e. à necessidade de se sentir conectado com os outros, através de sentimentos de pertença, segurança e intimidade) (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000).

Gagné e Deci (2005) defendem que climas organizacionais que promovam a satisfação das três necessidades básicas irão aumentar a motivação intrínseca dos trabalhadores e promover uma plena internalização da motivação extrínseca. A motivação intrínseca permitirá produzir resultados importantes na persistência e abertura à mudança, no desempenho (particularmente nas tarefas que exigem criatividade e flexibilidade cognitiva), na satisfação e atitudes positivas face ao trabalho, na implementação de comportamentos de cidadania organizacional e no ajustamento psicológico e bem-estar dos colaboradores.

Esta teoria propõe que a motivação seja um *continuum* (ver figura 1), podendo variar desde a sua forma mais autônoma (autodeterminada) até àquela controlada por

aspectos externos, incluindo a motivação intrínseca, extrínseca e as suas regulações e amotivação (Ryan & Deci, 2000).

A motivação intrínseca é caracterizada pelo envolvimento do indivíduo em uma atividade por si só. Os indivíduos quando motivados intrinsecamente são movidos para a ação pelo interesse, diversão ou satisfação que lhe está inerente, em detrimento das recompensas ou pressões externas para realizar a mesma atividade (Ryan & Deci, 2000).

A motivação extrínseca, por sua vez, ocorre quando uma atividade é efetuada com outro(s) objetivo(s) que não o(s) inerente(s) à própria atividade (Ryan & Deci, 2000). A motivação extrínseca pode variar em relação ao seu grau de autonomia: externa, introjetada, identificada e integrada. A motivação extrínseca externa representa a forma menos autónoma da motivação extrínseca, sendo o caso clássico e que tipicamente contrasta com a motivação intrínseca, em que o comportamento do indivíduo é controlado por contingências externas específicas. O indivíduo segue um determinado comportamento para alcançar recompensas tangíveis ou para evitar punições (Deci & Ryan, 2000, Ryan & Deci, 2000). A motivação extrínseca introjetada reflete-se quando o indivíduo pressiona-se a si próprio, a fim de evitar sentimentos de culpa, vergonha ou ansiedade, assim como também alcançar melhorias do ego e orgulho (Ryan & Deci, 2000). A motivação extrínseca identificada é o processo mediante o qual o indivíduo reconhece e aceita o valor subjacente a um comportamento (Deci & Ryan, 2000). Por identificar-se com o valor do comportamento, o indivíduo tem essa regulação mais internalizada e aceita-a como sua (Ryan & Deci, 2000). A motivação extrínseca integrada é a mais completa forma de internalização da motivação extrínseca porque não só envolve a identificação para com a importância do comportamento mas também a integração de tal identificação com outros aspetos do *self* (faz parte da sua vida) (Deci & Ryan, 2000). Esta motivação partilha muitas qualidades com a motivação intrínseca, sendo no entanto extrínseca devido ao seu suposto valor instrumental, ainda que voluntário e valorizado por si mesmo (Ryan & Deci, 2000).

Por fim, a amotivação traduz a ausência de intenção de agir e de um sentido de causalidade pessoal, ou seja, o sujeito não realiza o comportamento, nem tem intenções de o fazer. Resulta da desvalorização da atividade, do sentimento de falta de

competência para realizá-la ou porque o indivíduo não acredita que a atividade trará os resultados desejados (Ryan e Deci 2000).

A TAD sugere que as recompensas extrínsecas podem-se tornar prejudiciais à motivação intrínseca, especialmente quando são oferecidas por um trabalho que os funcionários teriam realizado puramente por interesse. O prazer resultante do trabalho é alcançado quando os indivíduos utilizam a sua personalidade como determinante na motivação para cumprirem tarefas que sejam significativas para eles. Os funcionários são mais inovadores e produtivos quando se sentem motivados pelos seus próprios interesses e desafios no trabalho, e não por pressões externas ou incentivos como dinheiro (Ankli & Palliam, 2012).

Comportamento	<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: space-between;"> <span>Não Autodeterminado</span> <span>←</span> <span>→</span> <span>Autodeterminado</span> </div>					
Tipo de Motivação	Amotivação	Motivação Extrínseca				Motivação Intrínseca
Tipo de Regularização	Ausência de regularização	Externa	Introjectada	Identificada	Integrada	Intrínseca
Grau de Internalização	Impessoal	Externo	+/- Externo	+/- Interno	Interno	Interno
Processos Reguladores	Ausência de intenção e competência, desvalorização e falta de controlo	Submissão, recompensas e punições externas	Autocontrolo, envolvimento para o ego, recompensas e punições internas	Importância pessoal, valorização consciente	Congruência, consciência e síntese com o <i>self</i>	Interesse, diversão, satisfação inerente

**Figura 1 - Continuum da Autodeterminação mostrando os tipos de motivações com seus tipos de regulação, o grau de internalização e os processos reguladores correspondentes.**  
**Fonte: Adaptado a partir de Ryan & Deci (2000).**

## **CAPÍTULO 2 - SISTEMA DE RECOMPENSAS**

Câmara (2011, pp. 87) define o sistema de recompensas como “o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade”.

Desta forma, segundo Camara (2011), para que um sistema de remuneração seja eficaz e que consiga alcançar os objetivos para que foi criado, é essencial que esteja alinhado com os objetivos estratégicos da empresa, fomentando atuações e comportamentos que estejam em consonância com os mesmos. Adicionalmente, é fundamental que seja bem aceite pelos seus destinatários e percebido por eles como justo e objetivo, funcionando de uma forma equitativa e avaliando a contribuição de cada um, de acordo com critérios claros e incontroversos, que serão medidos de harmonia com regras predefinidas, que tanto quando possível, afastem a subjetividade.

Segundo Câmara (2011), o primeiro objetivo dos sistemas de recompensas é o de atrair, reter e motivar os funcionários. Atendendo a que o capital intelectual é escasso, atrair e reter os melhores profissionais, conseguindo deles uma prestação correspondente às suas competências tornou-se uma questão vital, para o qual o sistema de recompensas adaptado é fundamental. O segundo objetivo do sistema de recompensas é o apoio e o reforço da cultura da empresa e do seu modelo estrutural. O sistema de recompensas deve estar alinhado com o perfil de sucesso criado pela empresa, premiando e incentivando atuações que estejam em consonância com ele e em contrapartida, desencorajando e penalizando os desvios a esses padrões de atuação. Desta forma, ajudará a consolidar e reforçar a cultura da empresa. Por fim, o objetivo essencial dos sistemas de recompensas é conseguir os objetivos anteriores ao custo mais baixo possível. Neste sentido aparece a componente variável como um meio de flexibilizar a curva dos custos podendo reduzir os seus custos quando necessário (como por exemplo em períodos de recessão), embora aumente o custo total dos salários.

### **2.1- TIPOLOGIA DAS RECOMPENSAS**

As recompensas aparecem frequentemente categorizadas na literatura como extrínsecas e intrínsecas ou financeiras e não financeiras.

As recompensas podem ser categorizadas consoante sejam inerentes ao conteúdo do próprio trabalho (recompensas intrínsecas) ou como resultado de fatores externos ao trabalho, obtidos como resultado da execução de uma tarefa (recompensas extrínsecas). Diferentes autores têm utilizado esta dicotomia. Por exemplo, segundo Camara (2011) podemos considerar como recompensas intrínsecas o reconhecimento, o clima organizacional e estilo de gestão, o desenho funcional, a oportunidade de desenvolvimento profissional e a autonomia e responsabilidade. Por outro lado, considera como recompensas extrínsecas o salário, os benefícios, os símbolos de estatuto e as promoções (Camara, 2011).

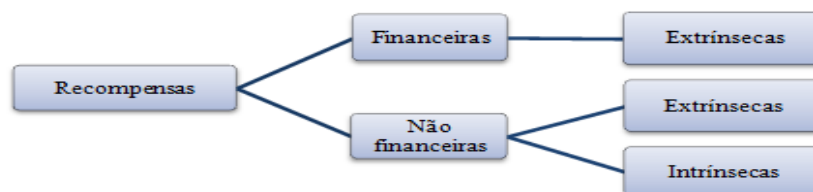
Mottaz (1985), por outro lado, aborda três dimensões de recompensas: social, organizacional e tarefa. As recompensas sociais e organizacionais são consideradas como recompensas extrínsecas. As recompensas sociais referem-se às recompensas que resultam da interação com os outros no local de trabalho, tais como as relações de apoio entre os colegas de trabalho e a supervisão. A dimensão organizacional refere-se às recompensas visíveis fornecidas pela organização com o intuito de facilitar ou motivar o desempenho de tarefas e manutenção da equipa, tais como o salário, possibilidade de promoções, benefícios adicionais e condições de trabalho (Mottaz, 1985). Em contrapartida, a dimensão tarefa, de natureza intrínseca, deriva do conteúdo do próprio trabalho, e inclui características do posto de trabalho como possibilidade de exercer as suas competências e habilidades, autonomia, responsabilidade e feedback (Mottaz, 1985, Oldham & Hackman, 2010).

As recompensas podem ser também classificadas em função do seu cariz financeiro ou não financeiro (Spiro et al, 2009). As recompensas financeiras incluem o plano básico de compensação (salário, comissões, pagamento de bónus e benefícios extras) e concurso de vendas. Por outro lado, exemplos de recompensas não financeiras são o enriquecimento e apoio no trabalho, prémios de reconhecimento como placas, certificados e troféus, oportunidade de promoção e apoio da cultura corporativa (Spiro et al, 2009).

Chiang & Birtch (2006), a partir dos trabalhos de Maslow, Herzberg et al., McClelland e Hackman & Oldham, e conjugando a conceção de extrínseca e intrínseca com a distinção entre recompensas financeiras e não financeiras, identificaram 40 tipos de recompensas. As recompensas financeiras são consideradas extrínsecas, pois

referem-se aos reforços externos de natureza monetária e incluem benefícios diretos (os pagamentos que os funcionários recebem, a retribuição em dinheiro pela prestação de seus serviços) e indiretos (decorrentes dos acordos coletivos de trabalho e dos programas de benefícios da empresa). Os benefícios diretos podem ser fixos, na forma de salário-base e/ou aumentos anuais do salário, ou variáveis, na forma de incentivos por desempenho individuais ou da equipa em função de resultados alcançados. Por outro lado, os benefícios indiretos referem-se a planos de reforma, seguro de saúde, benefícios flexíveis, licença de maternidade (Chiang & Birtch, 2006). As recompensas não financeiras não beneficiam os funcionários no sentido monetário e podem ser de natureza intrínseca ou extrínseca. As recompensas não financeiras extrínsecas são reforços externos que a organização utiliza para estimular o bom desempenho do profissional no trabalho que são mediadas fora da pessoa. São exemplos as relações com os colegas de trabalho, as oportunidades de promoções, *status*, participação na tomada de decisão, estilo de gestão, espírito de equipa, formação e desenvolvimento profissional, equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, disponibilidade de recursos suficientes para a execução do trabalho, reconhecimento, carga de trabalho compatível com o tempo e ambiente de trabalho favorável (Chiang & Birtch, 2006). As recompensas não financeiras intrínsecas são aquelas que envolvem experiências individuais como sentimento de competência ao realizar um bom trabalho e estão relacionadas com recompensas psicológicas. São mediadas dentro da pessoa e podem estar na natureza desafiadora do trabalho, na responsabilidade, na possibilidade de exercer as suas competências, na autonomia, na realização e na satisfação no trabalho (Chiang & Birtch, 2006).

Neste estudo vamos utilizar esta última tipologia (figura 2), por nos parecer representar uma visão mais diversificada e completa. Esta tipologia considera a dimensão social, organizacional e tarefa (indiretamente), bem como a natureza extrínseca, intrínseca, financeiras e não financeiras das recompensas.



**Figura 2 - Taxonomia de recompensas utilizada neste estudo.**  
 Fonte: Adaptada de Chiang e Birtch (2006)

### **CAPÍTULO 3 - RECOMPENSAS E A MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA**

Vários estudos sugerem que a motivação intrínseca pode ser mais eficaz que a motivação extrínseca. Gagné & Deci (2005) demonstram que os trabalhadores intrinsecamente motivados se esforçam mais para alcançar os objetivos. Níveis elevados de motivação intrínseca promovem criatividade, trabalho inteligente, o aumento de negociações tipo *win-win*, uma atitude mais descontraída e um menor tom emocional negativo e um reforço das relações (Pullins, 2001). Adicionalmente, a motivação intrínseca tem mostrado ser um forte preditor da satisfação (Herzberg, F., 1968, citado por Morrell, 2011), desempenho e intenção de permanência (Kuvaas, 2006; Dysvik & Kuvaas, 2008). No entanto, a motivação intrínseca é também a forma de motivação que é o mais difícil de aumentar com as práticas de recompensas tradicionais, de carácter financeiro.

A relação entre as recompensas não financeiras intrínsecas e motivação intrínseca está bem clara na literatura: quanto maior o prazer e satisfação dos colaboradores em relação seu trabalho, maior é a sua motivação intrínseca. Em particular, quando um trabalho é estruturado e desafiador, os indivíduos tendem a estar entusiasmados com as suas actividades e interessados em concluí-las, na ausência de recompensas ou pressões externas (Oldham & Hackman, 2010; Kuvaas, 2008; Deci, 1972). Em contraste, a relação entre recompensas extrínsecas e a motivação intrínseca é contraditória.

Vários estudos baseados na Teoria da Teoria da Autodeterminação têm verificado que apesar das recompensas financeiras em geral, melhorarem a motivação extrínseca, ao mesmo tempo, têm-se mostrado prejudiciais à motivação intrínseca (Deci, 1972; Deci et al., 1999; Gagné & Deci, 2005). Receber uma recompensa financeira por determinado comportamento envia uma mensagem ao funcionário acerca do que fez, e controla, ou tenta controlar, o seu comportamento futuro. O destinatário de uma recompensa financeira presume que “se eles têm de me subornar para fazer algo, deve ser uma coisa que eu não quereria fazer” (Camara, 2011). Segundo Deci (1972) quanto mais o indivíduo se sentir controlado, tanto mais tenderá a perder interesse no que faz. O autor argumenta que as recompensas financeiras diminuem a motivação intrínseca dos funcionários, especialmente quando o trabalho é avaliado individualmente como interessante.

Na mesma linha, os autores Frey & Jegen (2001) sugerem que, sob certas condições, o efeito das intervenções externas, e particularmente das recompensas financeiras, sobre o nível de motivação intrínseca pode ser negativo. Sempre que os indivíduos virem as intervenções externas como meio de controlo (reduzindo a autoestima e a autodeterminação), a motivação intrínseca irá diminuir- isto é designado por efeito *crowding-out*. Em particular, o gosto ou interesse no trabalho dos trabalhadores pode ser reduzida quando recebem recompensas financeiras que são dependentes do seu nível de desempenho (“pay-for-performance”) (Osterloh et al., 2002). Quando as recompensas financeiras dependem do desempenho, os trabalhadores são mais propensos a descontar as causas internas das suas ações (interesse interno) e a focarem-se nos incentivos externos (recompensas), causando, portanto, uma perda de motivação intrínseca (Pierce et al., 2003).

Bénabou & Tirole (2003) mostraram os custos encobertos das recompensas, e como resultado, o efeito *crowding out* na motivação intrínseca. Esclareceram que as recompensas financeiras são somente reforços positivos fracos no curto prazo, e reforços negativos no longo prazo, pelo que devem ser utilizados com cautela. Quando uma recompensa é oferecida pela execução de uma tarefa, os trabalhadores vão exigir e esperar uma nova recompensa (talvez em quantidade superior) cada vez que realizam a mesma tarefa.

No entanto, numa relação de trabalho remunerado é possível que as recompensas financeiras aumentem a motivação intrínseca ao invés de reduzi-la. Deci et al. 1999 demonstraram que, quando as recompensas extrínsecas são entregues independentemente de qualquer compromisso com a tarefa ou a um nível de desempenho especificado, como poder ser o caso dos salários dos funcionários, ou quando as recompensas não são previstas, como pode ser o caso de bónus inesperados, não prejudicam a motivação intrínseca. A explicação para este resultado, aparentemente contraditório face aos estudos referidos anteriormente, localiza-se no domínio psicológico. Se um funcionário recebe uma recompensa financeira inesperada (que não foi contratada), depois de realizar a tarefa, isso pode levar a um aumento da sua autoestima ou da sua motivação intrínseca. Dando *ex-post* um aumento no salário ou uma promoção antecipada a um funcionário produtivo, não levará o funcionário (agente) a inferir que o seu comportamento era controlado, já que o seu supervisor

(principal) não tinha contratualizado *a-priori* a recompensa de qualquer resultado em particular. Por outro lado, a recompensa recebida permitirá ao funcionário interpretar o seu desempenho (aparentemente fez um bom trabalho) surgindo como uma medida indireta da sua performance (Bénabou & Tirole, 2003).

No mesmo sentido, para Frey & Jegen (2001), as intervenções externas podem produzir um efeito positivo (efeito *crowding-in*) na motivação intrínseca se forem percebidas pelos indivíduos como suporte às actividades que realizam (aumentando a autoestima e a autodeterminação). Assim, um aumento de salário ou outro incentivo externo podem, em certas circunstâncias, ser considerados como reflexo de uma apreciação do trabalho realizado por parte dos superiores e, portanto, tendem a aumentar o gosto ou interesse pelo trabalho (Osterloh et al., 2002). Adicionalmente, Ryan, Mims & Koestner (1983, citado por Gagné & Deci, 2005) verificaram que quando as recompensas são contingentes ao elevado desempenho, como por exemplo as comissões de vendas, e são administradas num contexto interpessoal de suporte em vez de pressão, as recompensas extrínsecas aumentam a motivação intrínseca relativamente a uma situação sem recompensas e sem feedback.

Mallin & Pullins (2009) sugeriram que, os mecanismos de controlo comportamental exercidos pela organização, nomeadamente em contexto comercial, podem alterar as perceções dos colaboradores acerca das recompensas (controlo/suporte), tendo assim impacto na motivação intrínseca.

O controlo comportamental, segundo Challagalla & Shervani (1996), pode ser dividido em dois tipos: controlo da atividade e controlo da capacidade. O controlo da atividade refere-se ao acompanhamento e supervisão das atividades rotineiras desempenhadas pelos colaboradores na busca de concretização de vendas. Estas atividades incluem o número de visitas aos clientes, propostas e demonstrações realizadas, etc. Usando o controlo da atividade, os diretores/supervisores especificam e realizam avaliações frequentes das atividades que se espera que os colaboradores realizem regularmente, o que pode causar insatisfação, nomeadamente nas pessoas mais experientes, devido a perda de autonomia. Este tipo de controlo pode ser percebido pelo colaborador como controlador ou manipulador do seu comportamento, tendo assim um efeito prejudicial na motivação intrínseca. Assim, é razoável propor uma relação

negativa entre as recompensas financeiras associadas com o controle da atividade e a motivação intrínseca (Mallin & Pullins,2009).

O controle da capacidade, por outro lado, enfatiza o desenvolvimento das habilidades e competências a longo prazo dos colaboradores que possibilitem um bom desempenho, implicando um envolvimento ativo da direção. Usando controle de capacidade, os diretores concentram-se na formação, *coaching* e apoio no desenvolvimento de habilidades, proporcionando aos seus colaboradores informação detalhada e feedback sobre o seu desempenho. Este feedback informacional deverá afetar positivamente a motivação intrínseca, pois provavelmente será percebido pelo indivíduo como desejo do seu diretor facilitar o aumento de competências que o permitirá agir de forma mais autônoma na satisfação das necessidades dos seus clientes, bem como gerir a sua carreira. Assim, é razoável propor uma relação positiva entre as recompensas financeiras associadas com o controle da capacidade e motivação intrínseca (Mallin & Pullins,2009).

Além disso, as recompensas não financeiras extrínsecas, como o reconhecimento, influenciam positivamente a motivação intrínseca mais do que as recompensas financeiras (Deci et al.,1999; Morrell, 2011). O feedback positivo, das tarefas que são executadas com qualidade, promove a motivação intrínseca quando comparado à ausência do mesmo ou em relação ao feedback negativo. As recompensas verbais, como os elogios, tendem a aumentar a motivação intrínseca por serem tipicamente inesperadas, mas sobretudo por estarem ligadas à percepção de competência (Deci et al.,1999). De acordo com Van Herpen et al. (2004) o efeito de uma oportunidade de promoção ou preocupações de carreira sobre a motivação intrínseca é potencialmente mais profundo do que o efeito de uma compensação monetária, uma vez que as promoções também afetam as características inerentes ao trabalho. Além de um provável aumento de salário, uma promoção aumenta o *status* do funcionário e pode trazer novos desafios que fortalecem a motivação intrínseca. A promoção também pode ser um sinal de confiança e conduzir a *empowerment*, que por sua vez está associada positivamente com a motivação intrínseca (Deci & Ryan, 1985, cit Van Herpen et al., 2004).

Devido a esses resultados diferentes, é difícil concluir se recompensas financeiras realmente afetam a motivação intrínseca dos colaboradores. No entanto, tem

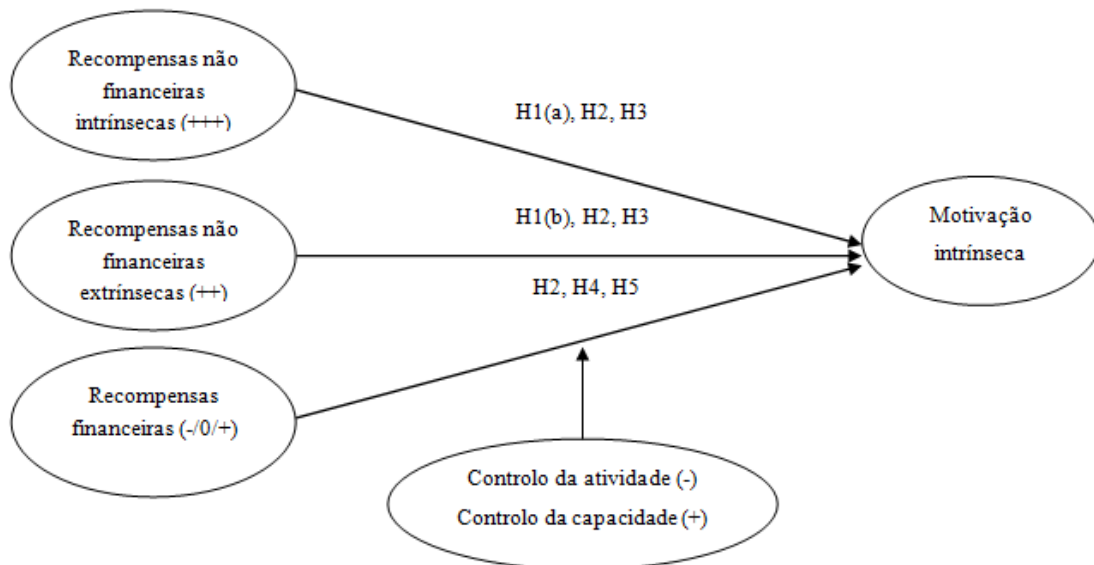
sido demonstrado que as recompensas não financeiras (extrínsecas e intrínsecas) influenciam positivamente a motivação intrínseca mais do que as recompensas financeiras. Esse efeito das recompensas não financeiras sobre a motivação intrínseca dá-lhes uma vantagem única e torna-as um fator importante para explicar as razões (que não puramente financeiras) pelas quais as pessoas permanecem numa empresa. Assim, tem sido sugerido às empresas a utilização de recompensas não financeiras para aumentar a motivação intrínseca dos colaboradores, reduzindo os efeitos nocivos das recompensas financeiras, que são necessárias para atender às necessidades básicas (Morrell, 2011).

## CAPÍTULO 4 - OBJETIVOS E MODELO DE INVESTIGAÇÃO

Este estudo pretende analisar, se as práticas de recompensas vigentes nas empresas em Portugal são adequadas e contribuem para a motivação da Força de Vendas, no sentido de um melhor contributo destes para os objetivos da empresa em que os comerciais trabalham.

Os objetivos específicos para este trabalho são: (1) Determinar o nível de satisfação dos comerciais com os diferentes tipos de recompensas utilizados e sua relação entre as características demográficas e profissionais; (2) Averiguar as relações entre a satisfação com os diferentes tipos de recompensas e a motivação intrínseca; (3) Determinar se as percepções dos comerciais acerca do acompanhamento e controlo comportamental (controlo de actividade e controlo de capacidade) que a organização e as chefias lhe proporcionam, afetam a relação entre as recompensas e a motivação intrínseca.

Assim, e com base na revisão de literatura foram elaboradas várias hipóteses, que se resumem no modelo teórico apresentado na figura 3.



**Figura 3- Esquema do modelo teórico a investigar.**  
**Fonte: Elaboração própria.**

H1: A motivação intrínseca dos comerciais está positivamente relacionada com (a) satisfação com as recompensas não financeiras intrínsecas e (b) satisfação com as recompensas não financeiras extrínsecas.

H2: A motivação intrínseca dos comerciais está mais fortemente relacionada com a (a) satisfação com as recompensas não financeiras intrínsecas e com a (b) satisfação com recompensas não financeiras extrínsecas, do que com a satisfação as recompensas financeiras.

H3: A motivação intrínseca dos comerciais está mais fortemente relacionada com a satisfação com as recompensas não financeiras intrínsecas, do que com a satisfação com as recompensas não financeiras extrínsecas.

H4: A motivação intrínseca dos comerciais está negativamente relacionada com a satisfação com as recompensas financeiras, quanto maior for o controlo da atividade exercido pelos gestores a estes colaboradores. Ou seja, se o comercial sente que a organização apenas se preocupa com a supervisão das actividades rotineiras desempenhadas - controlo de actividade – espera-se que as recompensas financeiras associadas tenham um impacto negativo na motivação intrínseca.

H5: A motivação intrínseca dos comerciais está positivamente relacionada com a satisfação com as recompensas financeiras, quanto maior for o controlo da capacidade exercido pelos gestores a estes colaboradores. Ou seja, espera-se que quando o comercial sente que a organização se preocupa com as suas capacidades e competências, proporcionando-lhe oportunidades de desenvolvimento- controlo de capacidade - as recompensas financeiras associadas tenham um impacto positivo na motivação intrínseca.

## **II – PARTE EMPÍRICA**

## **CAPÍTULO 5 - METODOLOGIA**

### **5.1- NATUREZA DA PESQUISA**

Malhotra (2009) sugere a existência de dois tipos amplos de pesquisa: exploratória e conclusiva. A pesquisa exploratória tem como principal objetivo a descoberta de ideias e percepções, sendo caracterizada pela versatilidade e flexibilidade e visando promover uma maior compreensão do problema através de uma análise qualitativa. A pesquisa conclusiva, por sua vez, visa testar hipóteses específicas e analisar relações, sendo formal e estruturada e baseada numa análise quantitativa. A pesquisa conclusiva pode ser causal ou descritiva. A pesquisa causal tem como preocupação central determinar relações de causa e efeito. A principal finalidade da pesquisa descritiva é descrever as características ou funções de um grupo relevante como os consumidores, força de vendas ou uma organização. A pesquisa descritiva pode ainda ser transversal ou longitudinal, consoante se trate, respetivamente, de uma recolha de informação de uma amostra ou mais amostras em um único ponto no tempo, ou da recolha de informação das mesmas variáveis de uma amostra fixa repetidas várias vezes.

A presente investigação é de natureza conclusiva. Trata-se de uma abordagem descritiva transversal na medida em foi realizada através da colocação de um questionário, numa amostra, num só momento, procurando-se descrever as características dos comerciais, medir o nível de satisfação quanto às práticas de recompensas utilizadas e as suas motivações. Trata-se também de um trabalho de investigação correlacional pois pretende estabelecer relações entre variáveis, nomeadamente as relações entre a satisfação com as recompensas e o seu impacto na motivação.

### **5.2- POPULAÇÃO ALVO E AMOSTRAGEM**

O estudo empírico envolve a escolha da população alvo que procura investigar, ou seja, o conjunto de elementos que possuem a informação que o pesquisador pretende. A definição da população alvo de um estudo envolve a definição do problema numa afirmação precisa de quem deve e quem não deve ser incluído no estudo (Malhotra, 2009). A população alvo deste estudo é composta pela Força de Vendas, que atua em Portugal.

No que respeita ao tipo de amostragem, recorreu-se a uma amostragem não probabilística, por conveniência e *snowball* (efeito “bola de neve”).

De acordo com Malhotra (2009) os processos de amostragem não probabilística não permitem conhecer as probabilidades de inclusão dos diferentes elementos da população na amostra. Contudo, são mais expeditos e mais económicos que os métodos de amostragem probabilística, permitem determinar a amostra mais correta a utilizar de acordo com os critérios e objetivos definidos.

Os métodos de seleção da amostra foram de conveniência, na medida em que se realizou inquéritos através do questionário em versão online via e-mail, sendo utilizada inicialmente a base de dados dos alunos do mestrado de Gestão Comercial da Faculdade de Economia do Porto e dos alunos da Pós-Graduação em Gestão de Vendas da Porto Business School, e *snow-ball*, na medida em que se solicitou aos destinatários do e-mail para reenviar para colegas de trabalhos, amigos e conhecidos com funções comerciais.

Da colocação do questionário foram obtidas 138 respostas válidas pelo que é este o tamanho da amostra a estudar.

### 5.3- RECOLHA DE DADOS E TRATAMENTO DOS DADOS

Como instrumento de recolha de dados foi utilizado o questionário (ver anexo 1). O questionário é uma técnica estruturada para recolha de dados que consiste numa série de perguntas, escritas ou orais, que um entrevistado deve responder, sendo o seu principal objetivo a obtenção de informações que pretendemos (Malhotra, 2009). Neste caso o questionário baseou-se apenas em questões escritas e fechadas.

O envio dos questionários e a respetiva recolha de dados foram efetuados através da plataforma online *Google Docs* durante os meses de Junho e Julho de 2013. A elaboração do questionário envolveu uma fase piloto, com 5 comerciais que ocupam cargos de chefia, escolhidos por conveniência, a fim de identificar e corrigir eventuais incorreções, falta de clareza nas questões colocadas ou outras lacunas. Com base nesses contributos, optou-se pela substituição e reformulação de algumas questões, nomeadamente a questão relacionada com as práticas de recompensas, permitindo uma redução da dimensão do questionário. Posteriormente nenhum dos inquiridos reportou qualquer dificuldade no preenchimento ou compreensão aquando ao preenchimento do questionário, verificando-se, no entanto, alertas quanto à dimensão do questionário.

Alguns inquiridos consideraram que o questionário era bastante longo, o que poderá ter gerado desistência do preenchimento do mesmo, condicionando a dimensão da amostra e por isso a validade externa do presente estudo.

É de destacar que, apesar de todas as questões do inquérito realizado serem de resposta obrigatória, a colocação da questão relacionada com a utilização dos diferentes tipos de recompensas (ver no capítulo seguinte) levou, indirectamente, a que se verificassem um elevado número de não respostas em alguns itens relacionados com o nível de satisfação das mesmas (ver anexo 1). Dado que, poderiam enviar os resultados do questionário, optou-se por não considerar os itens cujas não respostas atingiram mais de 20% dos dados. Adicionalmente, a opção para o tratamento das não respostas foi a exclusão da análise de todos os casos onde não existiam respostas (*exclude cases listwise*) (Pestana & Gageiro, 2008).

O tratamento estatístico dos dados recolhidos foi efetuado através do Microsoft Excel e do software *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versão 21.0 para Windows.

#### 5.4- QUESTIONÁRIO – CONSTRUÇÃO E MEDIDA DAS VARIÁVEIS

Segundo Malhotra (2009), a elaboração do questionário é uma das etapas mais importantes na conceção de uma pesquisa. Neste sentido, é importante que este seja desenhado cuidadosamente e de forma congruente com os objetivos da investigação e a literatura revista, envolvendo uma decisão quanto à sua estrutura, às questões a colocar e como colocar e à ordem em que são colocadas.

Para simplificar as respostas por partes dos inquiridos e o posterior tratamento dos dados, foi realizado um questionário constituído essencialmente por questões fechadas, ou seja foram escolhidos um conjunto de respostas alternativas para cada uma dessas questões do tipo nominais, ordinais e de intervalo, ou utilizadas escalas de medida (Malhotra, 2009).

No texto introdutório do questionário foi mencionado o objetivo do nosso estudo e o âmbito da sua realização, o tempo requerido para completar o questionário, a garantia de confidencialidade, o compromisso de partilha dos resultados, em caso de interesse, aos participantes do estudo e os agradecimentos pela colaboração, esclarecendo e encorajando assim o inquirido a responder (Malhotra, 2009).

No que respeita à estrutura do questionário, este foi composto em 4 secções. Na primeira secção, para apurar o nível de motivação dos inquiridos e tendo em conta cinco estados motivacionais definidos pela TAD (motivação intrínseca, motivação extrínseca integrada, motivação extrínseca identificada, motivação extrínseca introjetada e motivação extrínseca externa), foi adaptada a escala WEIMS - *Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale* - desenvolvida por Tremblay et al. (2009). Os 15 itens (dos 18 originais<sup>1</sup> que se encontram no Quadro Y foram dispostos alternadamente no questionário, tal como no realizado por Tremblay *et al.* (2009), e foi solicitado aos inquiridos que, usando uma escala de *likert* de 1 (Não corresponde de todo) a 7 (Corresponde exatamente), os classificassem quanto ao grau em que cada um desses itens correspondem à razão pela qual se encontram envolvidos no seu trabalho.

**Tabela 1 - Constructos motivação intrínseca e motivação extrínseca (integrada, identificada, introjetada e externa), conteúdo dos itens e fonte dos itens.**

MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA (Tremblay et al., 2009)
1. Porque me sinto realizado ao aprender coisas novas.
2. Pela satisfação que sinto quando executo tarefas difíceis com sucesso.
3. Pela satisfação que sinto ao enfrentar desafios interessantes.
MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA (Tremblay et al., 2009)
<b>Integrada</b>
1. Porque se tornou uma parte fundamental de quem sou.
2. Porque faz parte da forma como escolhi viver a minha vida.
3. Porque este trabalho é uma parte da minha vida.
<b>Identificada</b>
4. Porque este é o tipo de trabalho que escolhi fazer e permite-me alcançar um certo estilo de vida.
5. Porque este é o tipo de trabalho que escolhi fazer porque me permite alcançar alguns objetivos importantes.
6. Porque escolho este tipo de trabalhos para atingir os meus objetivos de carreira.
<b>Introjetada</b>
7. Porque se não tiver sucesso neste emprego, ficaria muito frustrado.
8. Porque quero ser um "Vencedor" na vida.
9. Porque quero ser muito bom neste trabalho, caso contrário ficaria muito desapontado.
<b>Externa</b>
10. Porque me permite ganhar dinheiro.
11. Porque este tipo de trabalho me dá segurança.
12. Pela remuneração que obtenho.

A segunda secção do questionário pretendeu apurar o grau de satisfação dos comerciais quanto às recompensas utilizadas pelas suas empresas. Foi considerada a

<sup>1</sup> No questionário optou-se por não se incluir os itens relacionados com o estado motivacional a amotivação, dado que esta investigação pretende focar-se essencialmente na motivação intrínseca e por forma a reduzir a dimensão do questionário.

tipologia utilizada em Chiang & Birtch (2006). Por forma a adapta-la à realidade portuguesa<sup>2</sup>, procurou-se encontrar os conceitos mais adequados, bem como indicar alguns exemplos, e eliminou-se algumas recompensas como por exemplo a licença de saúde/ maternidade, direitos adquiridos dos trabalhadores. Foi solicitado aos inquiridos que, usando uma escala de *likert* de 1 (Muito insatisfeito) a 5 (Muito satisfeito), indicassem o grau de satisfação quanto às práticas de recompensas utilizadas pelas suas empresas. No caso da prática em causa não ser utilizada deveriam sinalizar apenas com 0 (Não é utilizada).

**Tabela 2 - Recompensas financeiras e não financeiras (extrínsecas e intrínsecas).**

RECOMPENSAS FINANCEIRAS	RECOMPENSAS NÃO FINANCEIRAS EXTRÍNSECAS
<b>Recompensas diretas fixas</b> 1. Salário-base 2. Aumentos do salário base <b>Recompensas diretas variáveis</b> 3. Incentivos de desempenho individual 4. Incentivos de desempenho da equipa <b>Recompensas indiretas</b> 5. Atribuição de telemóvel e viatura para uso pessoal 6. <i>Plafond</i> de despesas de representação e <i>plafond</i> de despesas em combustível 7. Complemento de reforma (PPR) 8. Seguro de saúde 9. Serviços familiares (bolsas estudo para filhos, creche na empresa) 10. Gratificação em espécie (viagens de férias, bilhetes/ acesso para restaurantes)	11. Relações com os clientes 12. Relações com os colegas de trabalho e o superior imediato 13. Segurança no emprego <b>Poder</b> 14. Possibilidade de promoção (perspetiva de evolução na carreira) 15. <i>Status</i> 16. Participação na tomada de decisão 17. Clima organizacional e estilo de gestão (participativo e igualitário) <b>Suporte</b> 18. Espírito de equipa 19. Plano de formação e desenvolvimento profissional 20. Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho 21. Disponibilidade de recursos suficientes para a execução do trabalho 22. Reconhecimento / feedback em relação ao seu trabalho (elogios em publico, cerimónia de atribuição de prémios) 23. Carga de trabalho compatível com o tempo 24. Ambiente de trabalho favorável
	RECOMPENSAS NÃO FINANCEIRAS INTRÍNSECAS
	25. Trabalho desafiador 26. Possibilidade de exercer as suas competências 27. Variedade das tarefas 28. Aumento da autonomia e responsabilidade 29. Realização 30. Satisfação no trabalho

<sup>2</sup> Com o objetivo de identificar as práticas de recompensas financeiras das empresas portuguesas recorreu-se a cinco comerciais que ocupam cargos de chefia em diferentes empresas.

As variáveis de controlo comportamental (controlo de atividade e controlo de capacidade) foram adaptadas a partir de Mallin & Pullins (2009) e podem observar-se na tabela 4. Para medir estas últimas variáveis foi também utilizada uma escala de *Likert* de 7 pontos, em que 1 significa “Discordo totalmente” e 7 significa “Concordo totalmente”.

Por último, a percepção dos comerciais quanto à situação financeira da sua empresa foi medida pela seguinte questão: “Como considera a situação financeira da sua empresa?” (1 – muito negativa a 7 – muito positiva).

**Tabela 3 - Constructos Controlo Comportamental (controlo de atividade e controlo de capacidade), conteúdo dos itens e fonte dos itens.**

CONTROLO DE COMPORTAMENTO (Mallin & Pullins, 2009)
<p><b>Controlo de atividade</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. O meu diretor analisa regularmente os relatórios das visitas dos comerciais.</li> <li>2. O meu diretor analisa regularmente os relatórios de atividades de vendas (propostas, demonstrações, apresentações) dos comerciais.</li> <li>3. O meu diretor recompensa os comerciais com base na qualidade das suas atividades de vendas.</li> <li>4. O meu diretor recompensa os comerciais baseado nas suas atividades de vendas.</li> </ol> <p><b>Controlo de capacidade</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. O meu diretor participa ativamente no treino dos comerciais <i>on the job</i>.</li> <li>2. O meu diretor passa bastante tempo a fazer o <i>coaching</i> dos comerciais.</li> <li>3. O meu diretor avalia o desenvolvimento profissional dos comerciais.</li> <li>4. O meu diretor fornece feedback sobre o desempenho dos comerciais com base nas habilidades e competências de vendas.</li> </ol>

No final do questionário, na quarta secção, foram colocadas questões de carácter informativo relativas a dados de natureza demográfica (ex.: idade, sexo, educação) e profissional (ex.: posição hierárquica, antiguidade na empresa). Iremos também considerar estas variáveis como variáveis de controlo na nossa investigação, pois segundo vários estudos (DelVecchio & Wagner, 2011; Ng & Feldman, 2010; Mallin & Pullins, 2009; Miao et al., 2009), a motivação intrínseca pode ser influenciada pelas características do trabalhador, como a idade e género, ou experiência (neste estudo foram considerados as variáveis antiguidade na empresa e ocupação de cargo de chefia).

### 5.5- MÉTODO E TÉCNICAS ESTATÍSTICAS

O tratamento e análise dos dados recolhidos decorreram em diferentes fases, cada uma delas com objetivos e técnicas específicas. Procedeu-se a uma análise dos

dados a partir de estatísticas descritivas (distribuição de frequência, cálculo das medidas de tendência central para as variáveis em estudo, como a média, moda e desvio padrão) com vista à caracterização dos dados, à análise do nível de satisfação dos comerciais com as diferentes práticas de recompensas e das principais motivações dos comerciais inquiridos.

Adicionalmente, realizou-se uma análise fatorial às variáveis em estudo, no sentido de verificar se, para a realidade em causa faz sentido manter as escalas sem nenhum tipo de ajustamento. Durante a análise fatorial das componentes principais e após rotação *varimax*, aplicou-se a regra Kaiser (valores próprios iguais ou superiores a 1, ou seja, para que o fator seja tomado em consideração tem que ter uma variância no mínimo idêntica à de uma variável única). Antes de iniciarmos a análise fatorial de componentes principais, comprovamos a qualidade das correlações entre as variáveis através do indicador Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e do teste de Bartlett. O KMO é uma estatística que varia entre zero e um, e compara as correlações de ordem zero com as correlações parciais observadas entre as variáveis. A obtenção de um KMO<sup>3</sup> com valores próximos de zero indica que a análise fatorial pode não ser um bom caminho a seguir, porque existe uma correlação fraca entre as variáveis. O teste de Bartlett testa a hipótese da matriz das correlações ser a matriz identidade, cujo determinante é igual a 1. Nessa fase, para averiguar a fiabilidade da escala<sup>4</sup>, foi utilizado o coeficiente Alfa de Cronbach para cada constructo. Este indicador, que é uma estimativa para o limite inferior da verdadeira fiabilidade do instrumento, varia entre 0 e 1<sup>5</sup>, sendo que os valores de 0,7 indicam uma consistência interna reduzida. Verificou-se também os pressupostos de normalidade das principais variáveis em estudo, recorrendo ao teste de aderência à normalidade de K-S (*Kolmogorov-Smirnov*), com correção de *Lilliefors* (H0: a variável de nível ordinal ou superior tem distribuição normal versus H1: a

---

<sup>3</sup> Quanto maior for KMO mais adequada é a análise fatorial:  $\leq 5$  inaceitável, 0,5-0,6 má, 0,6-0,7 razoável, 0,7-0,8 média, 0,8-0,9 muito boa (Pestana & Gageiro, 2008).

<sup>4</sup> A fiabilidade é uma avaliação do grau de consistência interna entre múltiplos itens de um constructo. É muito importante dar atenção à fiabilidade de um questionário construído para medir uma variável latente porque não vale a pena tirar conclusões a partir de uma medida que não tem fiabilidade adequada (Hair et al. (2009).

<sup>5</sup> Quanto mais próximo o Alfa de Cronbach for da unidade, melhor a consistência interna:  $< 0,6$  inadmissível; 0,6- 0,7 fraca; 0,7 - 0,8 razoável; 0,8 - 0,9 boa;  $> 0,9$  muito boa (Pestana & Gageiro, 2008).

variável de nível ordinal ou superior não tem distribuição normal<sup>6</sup>) (Pestana & Gageiro, 2008) e às medidas de forma, que permitem avaliar o grau em que a assimetria (*Skeweness*) e achatamento (*Kurtosis*) da distribuição variam em relação à distribuição normal<sup>7</sup>.

Para percebermos se o nível de satisfação com os diferentes tipos de recompensas varia de acordo com as características dos comerciais, foi efectuado o teste *Anova Oneway* (análise da variância univariada), para comparação de médias entre dois ou mais grupos).

Para determinar em que medida as variáveis independentes incluídas no modelo teórico influenciam a variável motivação intrínseca utilizou-se a matriz de correlação de Pearson e estimaram-se modelos de Regressão linear múltipla. A correlação é um método estatístico que permite determinar a direcção ou intensidade de uma associação entre variáveis. O sinal do coeficiente de correlação de *pearson* representa a direcção da relação (negativa ou positiva), em contrapartida o valor representa a intensidade da relação entre as variáveis, podendo variar entre 1 e -1<sup>8</sup>. Quando o seu valor é próximo de zero não existe correlação, logo não se pode estabelecer uma relação de causalidade entre as variáveis, pelo que não se pode determinar uma equação linear entre elas (Pestana & Gageiro, 2008).

A regressão linear é uma técnica estatística que permite determinar em que medida uma determinada variável pode ser predita pelo comportamento de outra(s) variável(eis). Esta técnica é apenas complementar à correlação, pois não permite estabelecer uma relação causal, mas uma relação de associação (tal como na correlação). Dados os requisitos sobre a dimensão da amostra, não foram utilizadas análises de causalidade mais robustas, como as equações estruturais<sup>9</sup>.

---

<sup>6</sup> Para níveis de significância  $p < 0,05$ , rejeita-se a  $H_0$ , ou seja, aceita-se a  $H_1$ : a distribuição da variável não segue uma distribuição normal (Pestana & Gageiro, 2008).

<sup>7</sup> Os valores críticos mais usados são 2,58 e -2,58 (para nível de significância de 0,01) e 1,96 e -1,96 (para nível de significância de 0,05) (Hair et al., 2009).

<sup>8</sup> Como sugerem Pestana & Gageiro (2008), convencionou-se que um valor inferior a 0,2 reflete uma associação muito baixa; entre 0,2 e 0,39 baixa; entre 0,4 e 0,69 moderada; entre 0,7 e 0,89 alta e por fim entre 0,9 e 1 muito alta.

<sup>9</sup> Hair et al. (2009) recomendam 200 respostas como o tamanho amostral crítico, que pode aumentar se houver suspeitas de má especificação do modelo ou se este for muito grande ou complexo.

## **CAPÍTULO 6 - ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **6.1- CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA**

A caracterização da amostra encontra-se detalhada na tabela 4.

A nossa amostra é constituída por 138 comerciais, a maioria são sujeitos do sexo masculino que representam 60,1%, sendo os restantes do sexo feminino 39,9%.

O grupo etário mais representado é o dos 31 aos 40 anos (45,7%), seguido do grupo com idades compreendidas entre os 21 e 30 anos (28,3%), depois temos o grupo com idades entre os 41 e 50 anos (18,1%), seguido do grupo entre os 51 e 60 anos (7,2%) e, por fim, os sujeitos com idade superior a 60 anos (0,7%), que formam o grupo etário menos representativo na amostra.

Em relação às habilitações literárias, o grupo detentor de bacharelato/licenciatura corresponde a 51,4%, seguido do grupo que detém habilitações ao nível de pós-graduação/MBA com 26,8%. Os grupos com menor representatividade são os do ensino secundário com 12,3% e mestrado com 9,4%.

No que diz respeito à antiguidade na empresa, o grupo com mais de 10 anos representam 33,3%, depois temos os grupos entre os 5 e 10 anos com 21%, entre 1 a 3 anos com 17,4%, entre 3 a 5 com 15,2% e por fim os sujeitos com menos de 6 meses de antiguidade com 2,2%. Relativamente à ocupação, a maioria dos inqueridos não exercem cargos de chefia (60,1%).

Relativamente ao sector de atividade, a maioria dos inqueridos exercem a sua atividade em empresas que se enquadram no comércio e distribuição (31,9%), seguido das atividades financeiras e de seguros (26,8%) e logo depois de indústrias transformadoras (23,9%). Os restantes inqueridos representam apenas 17,4% e encontram-se dispersos por empresas dedicadas a atividades como transportes e armazenagem (6,5%), atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares (3,6%), entre outras (7,2%) (ver tabela 5).

No que concerne à dimensão das empresas, esta foi apurada através do número de trabalhadores: 44,2% têm mais de 250 funcionários, 16,7% entre 50 e 250, 28,3% entre 10 e 49 e 10,9% têm menos de 10 trabalhadores (ver tabela 5).

No que diz respeito à saúde financeira, numa avaliação de 1 a 7, a maioria dos inqueridos consideram uma situação positiva (ver tabela 6).

**Tabela 4 - Caracterização do perfil dos respondentes, por sexo, idade, habilitações literárias, antiguidade na empresa e ocupação de cargo de chefia.**

Variável	Categorias	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Moda
<b>Sexo</b> N= 138	Feminino	55	39,9	
	Masculino	83	60,1	X
<b>Idade</b> N= 138	De 21 a 30 anos	39	28,3	
	De 31 a 40 anos	63	45,7	X
	De 41 a 50 anos	25	18,1	
	De 51 a 60 anos	10	7,2	
	Mais de 60 anos	1	0,7	
<b>Habilitações literárias</b> N= 138	Ensino Secundário	17	12,3	
	Bacharelato/Licenciatura	71	51,4	X
	Pós-Graduação/MBA	37	26,8	
	Mestrado	13	9,4	
<b>Antiguidade na empresa</b> N= 138	Menos de 6 meses	3	2,2	
	De 6 a 12 meses	15	10,9	
	De 1 a 3 anos	24	17,4	
	De 3 a 5 anos	21	15,2	
	De 5 a 10 anos	29	21,0	
	Mais de 10 anos	46	33,3	X
	<b>Ocupa cargos de chefia?</b> N=138	Sim	55	39,9
Não		83	60,1	X

**Tabela 5 - Caracterização das empresas dos respondentes (atividade económica e dimensão da empresa).**

Variável	Categorias	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Moda
<b>Atividade económica da empresa</b> N=138	Atividades financeiras e de seguros	37	26,8	
	Comércio e distribuição	44	31,9	X
	Indústrias transformadoras	33	23,9	
	Transportes e Armazenagem	9	6,5	
	Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	5	3,6	
	Outras	10	7,2	
<b>Dimensão da empresa</b> N=138	Menos de 10 trabalhadores	15	10,9	
	De 10 a 50 trabalhadores	39	28,3	
	De 50 a 250 trabalhadores	23	16,7	
	Mais de 250 trabalhadores	61	44,2	X

**Tabela 6 - Como considera a situação financeira da sua empresa?**

Situação Financeira		Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Moda
Muito negativa	1	0	0,0	
	2	3	2,2	
	3	7	5,1	
	4	27	19,6	
	5	31	22,5	
	6	42	30,4	X
	Muito positiva	7	28	20,3

## 6.2- ANÁLISE FATORIAL E FIABILIDADE DAS ESCALAS

Para cada uma das escalas utilizadas foram realizadas análises fatoriais, cujos resultados estão apresentados na tabela 7. Os resultados obtidos confirmaram a qualidade das escalas utilizadas. Assim, tomando como exemplo a seguintes escala:

### Motivação intrínseca:

- Os resultados da estatística KMO ( $KMO \geq 0,5 = 0,722$ ) indicam que a análise fatorial é adequada;
- Os resultados do teste de esfericidade de Bartlett permitem rejeitar a hipótese nula de inexistência de correlação entre as variáveis ( $\chi^2 = 223,010$ ;  $df=3$ ;  $p=0,00$ );
- A análise fatorial de componentes principais sem rotação permitiu identificar um único fator que explica 80,62% da variância.

### Recompensas financeiras:

- Os resultados da estatística KMO ( $KMO \geq 0,5 = 0,691$ ) indicam que a análise fatorial é adequada;
- Os resultados do teste de esfericidade de Bartlett permitem rejeitar a hipótese nula de inexistência de correlação entre as variáveis ( $\chi^2 = 128,747$ ;  $df=6$ ;  $p=0,00$ ).
- A análise fatorial de componentes principais sem rotação permitiu identificar um único fator, com 4 itens, que explica 59,36% da variância.

Os valores do coeficiente Alfa de Conbach para os 9 fatores estão também apresentados na tabela 7. Os resultados obtidos vão de encontro aos pré-requisitos referidos anteriormente, revelaram que o Alfa de Cronbach varia entre 0,771 (recompensas financeiras) e 0,932 (controlo de capacidade), pelo que se conclui que todas as dimensões utilizadas no estudo têm consistência interna “boa” ou “muito boa”.

**Tabela 7 - Síntese da Análise Fatorial e Análise de Fiabilidade**

Variáveis	Nº Itens	KMO	Teste de Bartlett	Variância Explicada	Alfa de Cronbach
Motivação Intrínseca	3	0,722	$\chi^2 = 223,010$ ; df=3; p=0,00.	80,62%	0,880
Motivação Ext. Integrada	3	0,702	$\chi^2 = 221,686$ ; df=3; p=0,00.	79,65%	0,872
Motivação Ext. Identificada	3	0,728	$\chi^2 = 180,839$ ; df=3; p=0,00.	77,43%	0,850
Motivação Ext. Introjetada	3	0,735	$\chi^2 = 275,252$ ; df=3; p=0,00.	84,11%	0,905
Motivação Ext. Externa	3	0,659	$\chi^2 = 163,690$ ; df=3; p=0,00.	73,31%	0,813
Recompensas Financeiras	4	0,691	$\chi^2 = 128,747$ ; df=6; p=0,00.	59,36%	0,771
Recompensas Não Financeiras Extrínsecas	14	0,904	$\chi^2 = 886,897$ ; df=91; p=0,00.	58,63%	0,924
Recompensas Não Financeiras Intrínsecas	6	0,899	$\chi^2 = 632,417$ ; df=15; p=0,00.	74,49%	0,931
Controlo de Atividade	4	0,674	$\chi^2 = 406,606$ ; df=6; p=0,00.	72,99%	0,875
Controlo de Capacidade	4	0,812	$\chi^2 = 480,335$ ; df=6; p=0,00.	83,21%	0,932

### 6.3- NORMALIDADE DAS VARIÁVEIS

De acordo os resultados dos testes gerais Kolmogorov-Smirnov (ver tabela 10) constatou-se que todas as variáveis, à exceção da variável controlo de actividade, exibem algum desvio à normalidade, uma vez que os valores de Sig<0.05.

No entanto, quando vemos as características do formato (ver tabela 8), foram apenas encontrados desvios significativos para assimetria nas variáveis motivação intrínseca ( $-5,03 > \pm 2,58$ ), recompensas não financeiras extrínsecas ( $2,70 > \pm 2,58$ ) e recompensas não financeiras intrínsecas ( $-3,48 > \pm 2,58$ ) e para achatamento na variável motivação intrínseca ( $4,66 > \pm 2,58$ ). Pela análise dos gráficos de probabilidade normal (anexo 1), não é evidente que existam variáveis cuja distribuição se afaste muito da normal.

Procedeu-se à transformação das variáveis, calculando-se a raiz quadrada, logaritmos, quadrados e cubos ( $X^2$  e  $X^3$ ), e mesmo inversa das variáveis, mas não foi possível obter variáveis cuja distribuição fosse normal.

Sabemos que, desvios significantes na normalidade podem ter impacto substancial sobre os resultados em pequenas amostras (50 ou menos observações), mas esse impacto diminui efetivamente quando a amostra atinge 200 observações ou mais (Hair, 2009). Sendo preferível efetuar análises paramétricas do que não-paramétricas e dado que a amostra é razoável, vamos assumir o risco e prosseguir a análise.

**Tabela 8 - Características de distribuição e teste de normalidade para as variáveis em estudo.**

Variável	Assimetria		Achatamento		Testes de normalidade	
	Estatística	Valor z	Estatística	Valor z	Estatística	Significância
Motivação Intrínseca	- 1,203	- <b>5,03</b>	2,206	<b>4,66</b>	0,142	<b>0,000</b>
Recompensas Financeiras	- 0,381	- 1,59	- 0,388	- 0,82	0,112	<b>0,003</b>
Recompensas Não Financeiras Extrínsecas	- 0,645	- <b>2,70</b>	0,237	0,50	0,095	<b>0,024</b>
Recompensas Não Financeiras Intrínsecas	- 0,833	- <b>3,48</b>	0,629	1,33	0,140	<b>0,000</b>
Controlo de Atividade	- 0,298	- 1,25	- 0,646	- 1,36	0,082	0,091
Controlo de Capacidade	- 0,370	- 1,55	- 0,565	- 1,19	0,091	<b>0,035</b>

\*Limite inferior de verdadeira significância.

Nota: Os valores z foram obtidos pela divisão da estatística pelos erros padrões adequados de 0,239 (assimetria) e 0,474 (curtose).

#### 6.4- ESTATÍSTICA DESCRITIVA E ANÁLISE DE CORRELAÇÕES

As estatísticas descritivas das variáveis do estudo estão representadas na tabela 9. Como se pode observar, todas as variáveis apresentam valores acima do ponto médio da escala.

**Tabela 9 – Estatísticas descritivas (média e desvio padrão) das variáveis em estudo.**

Variável	Média	Desvio Padrão
<b>Motivação Intrínseca</b>	5,34	1,10
<b>Motivação Extrínseca Integrada</b>	4,64	1,30
<b>Motivação Extrínseca Identificada</b>	4,86	1,29
<b>Motivação Extrínseca Introjetada</b>	4,89	1,39
<b>Motivação Extrínseca Externa</b>	4,78	1,16
<b>Recompensas Financeiras</b>	2,99	0,77
<b>Recompensas Não Financeiras Extrínsecas</b>	3,17	0,75
<b>Recompensas Não Financeiras Intrínsecas</b>	3,49	0,84
<b>Controlo de Atividade</b>	4,37	1,38
<b>Controlo de Capacidade</b>	4,14	1,46

Nota: As variáveis dos diferentes tipos de motivação e controlo foram medidas numa escala de 1 a 7 e as variáveis dos diferentes tipos de recompensas foram medidas numa escala de 1 a 5.

Considerando as motivações, numa escala de 1 a 7, a motivação intrínseca apresenta-se como a variável com maior média (5,34), embora as restantes apresentem valores muito próximos (o valor mínimo de 4,64 verifica-se na motivação extrínseca integrada).

Verifica-se que, numa escala de 1 a 5, o nível de satisfação com as recompensas não financeiras intrínsecas apresenta um valor médio superior (3,49) em relação às recompensas não financeiras extrínsecas (3,17) e em relação às recompensas financeiras (2,99).

Relativamente às variáveis de controlo comportamental, numa escala de 1 a 7, verifica-se um valor médio ligeiramente superior do controlo de atividade (4,37) em relação ao controlo de capacidade (4,14).

Conforme nos é possível aferir pelos resultados obtidos na tabela 9, verificamos a existência de correlações estatisticamente significativas, entre as principais variáveis em estudo. Mais concretamente, e tendo em consideração os objectivos desta investigação, podemos destacar o seguinte:

- Relativamente às variáveis de controlo, verificam-se associação positiva baixa entre o género e a motivação extrínseca integrada ( $r = 0,21$ ;  $p < 0,05$ ). Verificam-se ainda que o género apresenta associações positivas baixas com a satisfação com as recompensas não financeiras extrínsecas ( $r = 0,23$ ;  $p < 0,05$ ) e com as recompensas não financeiras intrínsecas ( $r = 0,32$ ;  $p < 0,01$ ).

Por outro lado, verifica-se uma associação positiva baixa entre as habilitações literárias e o nível de satisfação com as recompensas financeiras ( $r = - 0,21$ ;  $p < 0,05$ ).

Adicionalmente, verifica-se que a variável ocupação de cargo de chefia apresenta associações negativas baixas com a motivação intrínseca ( $r = - 0,22$ ;  $p < 0,05$ ) e a motivação extrínseca integrada ( $r = - 0,21$ ;  $p < 0,05$ ). Por último, a variável ocupação de cargo de chefia associa-se negativamente com a satisfação com a satisfação com as recompensas não financeiras intrínsecas ( $r = - 0,34$ ;  $p < 0,01$ ) e a satisfação com as recompensas não financeiras intrínsecas extrínsecas ( $r = - 0,25$ ;  $p < 0,05$ ).

- Verificam-se relações estatisticamente significativas entre a motivação intrínseca e a satisfação com os diferentes tipos de recompensas: associações positivas moderadas entre a motivação intrínseca e satisfação com recompensas financeiras ( $r = 0,44$ ;  $p < 0,01$ ), satisfação com as recompensas não financeiras extrínsecas ( $r = 0,60$ ;  $p < 0,01$ ) e a satisfação com as recompensas não financeiras intrínsecas ( $r = 0,69$ ;  $p < 0,01$ ). Estes resultados apoiam as hipóteses H1a, H1b, H2 e H3.

Constata-se também associações significativas entre motivação extrínseca integrada e a satisfação com os diferentes tipos de recompensas: uma associação positiva baixa entre a motivação extrínseca integrada e satisfação com recompensas financeiras ( $r = 0,29$ ;  $p < 0,01$ ); associações positivas moderadas entre a motivação extrínseca integrada e satisfação com as recompensas não financeiras extrínsecas ( $r = 0,45$ ;  $p < 0,01$ ) e a satisfação com as recompensas não financeiras intrínsecas ( $r = 0,55$ ;  $p < 0,01$ ).

- A motivação intrínseca encontra-se relacionada no sentido positivo, de forma baixa, com o controlo de atividade ( $r=0,30$ ,  $p < 0,01$ ) e o controlo de capacidade ( $r=0,22$ ,  $p < 0,01$ ), o que tentativamente rejeita a hipótese H4 e suporta a hipótese H5.

A motivação extrínseca integrada apresenta apenas uma relação estatisticamente positiva, de forma baixa, com o controlo de capacidade ( $r=0,22$ ;  $p < 0,05$ ).

**Tabela 10 - Correlações entre as variáveis do estudo calculadas através do coeficiente de correlação de Pearson.**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Sexo															
2. Idade	0,28**														
3. Habilitações literárias	-0,27**	-0,22*													
4. Antiguidade na empresa	0,12	0,42**	-0,23*												
5. Ocupa cargos de chefia	-0,30**	-0,35**	-0,08	-0,13											
6. MI	0,09	0,15	0,05	-0,02	-0,22*										
7. INTEG	0,21*	0,15	-0,06	0,03	-0,21*	0,71**									
8. IDEN	0,16	0,06	0,08	-0,15	-0,21*	0,74**	0,78**								
9. INTRO	0,06	-0,01	0,02	-0,03	-0,05	0,66**	0,66**	0,71**							
10. EXT	0,03	-0,03	0,26**	-0,07	-0,10	0,54**	0,44**	0,64**	0,45**						
11. RF	-0,01	0,05	0,21*	-0,02	-0,09	0,44**	0,29**	0,39**	0,18	0,31**					
12. RNFEXT	0,23*	0,03	-0,01	-0,09	-0,25*	0,60**	0,45**	0,55**	0,40**	0,37**	0,71**				
13. RNFINT	0,32**	0,14	-0,02	0,04	-0,34**	0,69**	0,55**	0,56**	0,45**	0,28**	0,61**	0,77**			
14. CONATI	0,13	0,13	-0,06	0,02	-0,11	0,30**	0,18	0,32**	0,26**	0,18	0,36**	0,51**	0,41**		
15. CONCAP	0,16	0,08	-0,09	0,03	-0,00	0,22*	0,22*	0,37**	0,29**	0,19	0,33**	0,50**	0,39**	0,76**	

\*\* . Correlação significativa ao nível de 0,01 de significância.

\* . Correlação significativa ao nível de 0,05 de significância.

MI= Motivação Intrínseca, Género (Feminino=1; Masculino=2), Ocupação de cargos de chefia (Sim=1; Não=2), INTEG= Motivação Extrínseca Integrada, IDEN= Motivação Extrínseca Identificada, INTRO= Motivação Extrínseca Introjetada, EXT= Motivação Extrínseca Externa, RF= Recompensas Financeiras, RNFEXT= Recompensas Não Financeiras Extrínsecas, RNFINT= Recompensas Não Financeiras Intrínsecas, CONATI= Controlo de Atividade, CONCAP= Controlo de Capacidade.

## 6.5- TESTE DE HIPÓTESES

### 6.5.1- Satisfação com as recompensas – relação com variáveis demográficas e profissionais

Seguindo o nosso objectivo de determinar o nível de satisfação dos comerciais com os diferentes tipos de recompensas utilizados, averiguamos também a sua relação com as variáveis demográficas e profissionais. Ou seja, analisamos se o nível de satisfação com as recompensas difere com o sexo, a idade, as habilitações literárias, a antiguidade na empresa e/ ou a posição hierárquica.

Realizaram-se, com base nos resultados obtidos na matriz de correlações e com o intuito de comparar médias testes *Anova Oneway* (análise da variância univariada).

No que concerne à variável demográfica sexo, a tabela 11 permite-nos visualizar que existem diferenças estatisticamente significativas na satisfação com as recompensas não financeiras extrínsecas ( $F = 5,329$ ;  $p = 0,023$ ) e na satisfação com as recompensas não financeiras intrínsecas ( $F = 11,440$ ;  $p = 0,001$ ). Verifica-se que a satisfação com as recompensas não financeiras (extrínsecas e intrínsecas) foi inferior nos indivíduos do sexo feminino relativamente aos indivíduos do sexo masculino.

Ainda no que diz respeito a variáveis demográficas, após a análise dos resultados (tabela 12), constata-se que o nível de satisfação com as recompensas financeiras não varia com o grau de habilitações dos inquiridos.

**Tabela 11 - Satisfação com os diferentes tipos de recompensas, segundo o sexo - Análise da variância (Anova Oneway) e médias.**

Tipo de Recompensas	Média		F	Sig.
	Feminino (N=40)	Masculino (N=62)		
Recompensas Não Financeiras Extrínsecas	2,96	3,30	5,329	0,023
Recompensas Não Financeiras Intrínsecas	3,15	3,70	11,440	0,001

**Tabela 12 - Satisfação com os diferentes tipos de recompensas, segundo as habilitações literárias - Análise da variância (Anova Oneway).**

Tipo de Recompensas	F	Sig.
Recompensas Financeiras	1,616	0,191

No que diz respeito às variáveis profissionais, verifica-se diferenças significativas no nível de satisfação com as recompensas não financeiras extrínsecas ( $F = 6,532$ ;  $p = 0,012$ ) e com as recompensas não financeiras intrínsecas ( $F = 10,163$ ;  $p = 0,002$ ), para indivíduos de diferentes posições hierárquicas (tabela 13). Verifica-se que o nível de satisfação para as recompensas não financeiras, é superior para os indivíduos que ocupam cargos de chefia.

**Tabela 13 - Satisfação com os diferentes tipos de recompensas, segundo a posição hierárquica - Análise da variância (Anova Oneway) e médias.**

Tipo de Recompensas	Média		F	Sig.
	Sim (N=47)	Não (N=55)		
Recompensas Não Financeiras Extrínsecas	3,36	2,99	6,532	0,012
Recompensas Não Financeiras Intrínsecas	3,76	3,25	10,163	0,002

### 6.5.2- Modelo de investigação

Para testar a hipótese H1(a), segundo a qual a motivação intrínseca dos comerciais está positivamente relacionada com satisfação com as recompensas não financeiras intrínsecas, efetuamos uma análise de regressão de motivação intrínseca (VD), considerando a satisfação com as recompensas não financeiras extrínsecas como variável independente (VI). O método de inclusão de variáveis utilizado foi o *stepwise*<sup>10</sup>.

Como se pode observar na tabela 14, a satisfação com as recompensas não financeiras intrínsecas apresenta um coeficiente de regressão positivo e significativo (2º Passo,  $\beta = 0,663$ ,  $p \leq 0,001$ ), explicando 44,2% da variância da VD. Assim, verificamos que a satisfação com as recompensas não financeiras intrínsecas é um preditor da motivação intrínseca, pelo que se confirma a hipótese H1(a).

<sup>10</sup> O método *Stepwise*, mais conservador na inclusão de variáveis independentes, trabalha apenas com as variáveis aprovadas pelo teste de significância ( $p \leq 0,05$ ). Adotou-se por este método devido ao elevado número de potenciais variáveis explicativas da variável dependente, nomeadamente variáveis de controlo.

**Tabela 14 - Modelo 1 - Análise de Regressão da Motivação Intrínseca e Recompensas Não Financeiras Intrínsecas.**

Motivação Intrínseca		1º Passo	2º Passo
Ocupa cargos de chefia	$\beta$	- 0,248**	- 0,004
Recompensas Não Financeiras Intrínsecas	$\beta$		0,663***
$R^2$		0,061	0,442
$\Delta R^2$			0,380
$F$		8,900**	53,375***

Nota: \*  $p \leq 0.05$ ; \*\*  $p \leq 0.01$ ; \*\*\*  $p \leq 0.001$  (bidirecional).  $\beta$  é o coeficiente de regressão estandardizado.

**Tabela 15 - Modelo 2 - Análise de Regressão da Motivação Intrínseca e Recompensas Não Financeiras Extrínsecas.**

Motivação Intrínseca		1º Passo	2º Passo
Ocupa cargos de chefia	$\beta$	- 0,248**	- 0,109
Recompensas Não Financeiras Extrínsecas	$\beta$		0,486***
$R^2$		0,061	0,278
$\Delta R^2$			0,217
$F$		8,900**	25,999***

Nota: \*  $p \leq 0.05$ ; \*\*  $p \leq 0.01$ ; \*\*\*  $p \leq 0.001$  (bidirecional).  $\beta$  é o coeficiente de regressão estandardizado.

Na hipótese H1(b) pretendíamos verificar se a satisfação com as recompensas não financeiras extrínsecas apresenta uma relação positiva com a motivação intrínseca, pelo que adotou-se uma metodologia análoga à anterior (tabela 15). Os resultados revelam que a satisfação com as recompensas não financeiras extrínsecas mostra uma relação positiva com a motivação intrínseca (Passo 2,  $\beta = 0,486$ ,  $p \leq 0.001$ ), explicando 27,8% da variância na VD. Este resultado vem corroborar a hipótese supra mencionada.

Com as hipóteses H2(a), H2(b) e H3 procurávamos apurar quais as recompensas que estão mais fortemente relacionadas com a motivação intrínseca dos comerciais. Considerando o Modelo 1-Passo 2, Modelo 2-Passo 2 e o Modelo 3-Passo 2, constatamos que a variância explicada no Modelo 1 (44,2%) é superior à variância explicada no Modelo 2 (27,8%) e à variância explicada no Modelo 3 (22,6%). Deste modo, analisando isoladamente o impacto dos diferentes tipos de recompensas na motivação intrínseca, podemos concluir que a motivação intrínseca está mais fortemente relacionada com as recompensas não financeiras intrínsecas e com a satisfação com as recompensas não financeiras extrínsecas, do que com a satisfação com as recompensas financeiras (hipóteses H2(a) e H2(b)). Por sua vez, a motivação intrínseca está mais

fortemente relacionada com as recompensas não financeiras intrínsecas, do que com a satisfação com as recompensas não financeiras extrínsecas (hipótese H3).

É de destacar que, se analisarmos o impacto dos diferentes tipos de recompensas, em conjunto, sobre a motivação intrínseca (ver tabela 17), apenas o nível de satisfação com as recompensas intrínsecas é relevante na explicação da motivação intrínseca.

**Tabela 16 - Modelo 3 - Análise de Regressão da Motivação Intrínseca e Recompensas Financeiras**

Motivação Intrínseca		1º Passo	2º Passo
Ocupa cargos de chefia	$\beta$	- 0,219*	- 0,183*
Recompensas Financeiras	$\beta$		0,423***
$R^2$		0,048	0,226
$\Delta R^2$			0,178
$F$		5,058*	14,428***

Nota: \*  $p \leq 0.05$ ; \*\*  $p \leq 0.01$ ; \*\*\*  $p \leq 0.001$  (bidirecional).  $\beta$  é o coeficiente de regressão estandardizado.

**Tabela 17 - Modelo 4 - Análise de Regressão da Motivação Intrínseca e Recompensas Não Financeiras Intrínsecas, Recompensas Não Financeiras Extrínsecas e Recompensas Financeiras.**

Motivação Intrínseca		1º Passo	2º Passo
Ocupa cargos de chefia	$\beta$	- 0,219**	- 0,013
Recompensas Não Financeiras Intrínsecas	$\beta$		0,681***
$R^2$		0,048	0,469
$\Delta R^2$			0,421
$F$		5,058*	43,795***

Nota: \*  $p \leq 0.05$ ; \*\*  $p \leq 0.01$ ; \*\*\*  $p \leq 0.001$  (bidirecional).  $\beta$  é o coeficiente de regressão estandardizado.

Segundo as hipóteses H4 e H5 a relação satisfação com as recompensas financeiras - motivação intrínseca é afetada pelo tipo de controlo exercido pelos gestores (controlo de actividade e controlo de capacidade, respetivamente). Ambas as hipóteses sugerem a presença de efeitos de modelação (interacção). A evidência de um efeito moderador existe quando a variável moderadora, uma segunda variável dependente, é capaz de mudar a forma da relação (direcção e/ou força) entre uma outra variável independente e a dependente (Hair et al.,2009).

Assim, para testar a H4, no 3º passo da análise da regressão introduzimos a variável controlo da actividade e no 4º passo, testou-se o efeito de interacção ao introduzir a variável moderadora (recompensas financeiras\* controlo de actividade). Se

a variação do  $R^2$  for estatisticamente significativa, então verifica-se um efeito moderador significativo. Como recorrendo ao método *stepwise* (ver tabela 16) não foi possível apresentar o 3º e 4º passo, optou-se por recorrer também ao método *enter*<sup>11</sup>, cujos resultados estão apresentados na tabela 18. Os resultados obtidos na análise de regressão face ao passo 3 revelam que o coeficiente de determinação  $R^2$  aumentou apenas 1,4% passando o modelo a explicar 25% da variação na motivação intrínseca. No entanto, o teste de significância individual revela que a variável controlo de actividade não é significativa na explicação da motivação intrínseca. Através dos resultados obtidos no teste de regressão face ao Passo 4 obteve-se um  $R^2 = 0,252$ , o que indica que houve um incremento negligenciável da percentagem explicada de variabilidade da variável dependente. Assim, a variável controlo de actividade não tem um efeito na relação entre a satisfação com as recompensas financeiras e a motivação intrínseca, pelo que se rejeita a hipótese H4.

**Tabela 18 - Modelo 5- Análise de Regressão do efeito moderador do Controlo de Atividade na relação satisfação com as recompensas financeiras - motivação intrínseca**

Motivação Intrínseca		1º Passo	2º Passo	3º Passo	4º Passo
Sexo	$\beta$	0,029	0,019	0,010	0,009
Idade	$\beta$	0,122	0,083	0,073	0,073
Habilitações literárias	$\beta$	0,047	-0,053	-0,037	-0,039
Antiguidade na empresa	$\beta$	0,085	0,080	-0,073	-0,073
Ocupa cargos de chefia	$\beta$	0,175	-0,162	-0,156	-0,157
Recompensas Financeiras	$\beta$		0,430***	0,381***	0,319
Controlo da Atividade	$\beta$			0,130	0,057
Recompensas Financeiras*Controlo da Atividade	$\beta$				0,113
$R^2$		0,063	0,237	0,251	0,252
$\Delta R^2$			0,174	0,014	0,001
$F$		1,282	4,924***	4,506***	3,910***

Nota: \*  $p \leq 0.05$ ; \*\*  $p \leq 0.01$ ; \*\*\*  $p \leq 0.001$  (bidirecional).  $\beta$  é o coeficiente de regressão estandardizado.

Em relação à hipótese H5, que pretende verificar se a relação da satisfação com as recompensas financeiras com a motivação intrínseca é influenciado positivamente pelo controlo de capacidade, adotou-se uma metodologia análoga à anterior (ver tabela 18).

<sup>11</sup> O método *Enter* trabalha com todas as variáveis, sem descartar nenhuma, até mesmo aquelas variáveis que foram reprovadas no teste de significância.

Os resultados obtidos na análise de regressão quer face ao passo 3, quer face ao passo 4 revelam que houve um incremento negligenciável da percentagem explicada de variabilidade da variável dependente (ver tabela 19). Assim, a variável controlo de capacidade não tem um efeito na relação entre a satisfação com as recompensas financeiras e a motivação intrínseca, pelo que se rejeita a hipótese H5.

**Tabela 19 - Modelo 6- Análise de Regressão do efeito moderador do Controlo de Capacidade na relação satisfação com as recompensas financeiras - motivação intrínseca**

Motivação Intrínseca		1º Passo	2º Passo	3º Passo	4º Passo
Sexo	$\beta$	0,029	0,019	0,008	0,010
Idade	$\beta$	0,122	0,083	0,081	0,082
Habilitações literárias	$\beta$	0,047	-0,053	-0,044	-0,041
Antiguidade na empresa	$\beta$	0,085	0,080	-0,079	-0,078
Ocupa cargos de chefia	$\beta$	0,175	-0,162	-0,168	-0,167
Recompensas Financeiras	$\beta$		0,430***	0,402***	0,479
Controlo da Capacidade	$\beta$			0,080	0,184
Recompensas Financeiras*Controlo da Capacidade	$\beta$				0,153
$R^2$		0,063	0,237	0,243	0,244
$\Delta R^2$			0,174	0,006	0,001
$F$		1,282	4,924***	4,301***	3,742***

Nota: \*  $p \leq 0.05$ ; \*\*  $p \leq 0.01$ ; \*\*\*  $p \leq 0.001$  (bidirecional).  $\beta$  é o coeficiente de regressão estandardizado.

## DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Na presente investigação definimos como objectivos analisar o nível de satisfação com os diferentes tipos de recompensas e estudar a sua importância na motivação intrínseca dos comerciais sendo que, como já referido, o estudo destas variáveis apresenta implicações práticas importantes a nível organizacional. O interesse científico deste estudo recaiu sobre os comerciais pois a FV tem sido considerada um fator diferenciador na vantagem competitiva das empresas. Além disso a investigadora trabalha no departamento comercial de uma empresa e questiona-se sobre este assunto.

Para determinar o nível de satisfação com as recompensas utilizou-se uma taxonomia que distingue recompensas não financeiras intrínsecas, recompensas não financeiras extrínsecas e recompensas financeiras. Em geral, pudemos constatar valores equivalentes ao valor médio da escala para os diferentes tipos de recompensas, e tendencialmente mais elevados no que respeita às recompensas não financeiras intrínsecas. Ficamos relativamente surpreendidos que o nível de satisfação com as recompensas financeiras não tenha sido mais baixo, dada a conjuntura económica atual de grande contenção de custos nas organizações. É importante lembrar que a amostra em causa se refere sobretudo a comerciais que relativamente a outros comerciais estarão em posições mais privilegiadas, já que demonstram disponibilidade económica para frequentar cursos de Formação (Mestrados e Pós-graduações) que exigem investimento financeiro.

No que respeita a análise correlacional e diferencial (*Anova*) entre o nível de satisfação com as recompensas e as características demográficas e profissionais dos inqueridos, os resultados permitiram retirar conclusões sobre o assunto. Assim, não se verificou existência de diferenças na satisfação com as recompensas financeiras em função do perfil demográfico e profissional dos indivíduos. No que diz respeito ao nível de satisfação com as recompensas não financeiras extrínsecas e com as recompensas não financeiras intrínsecas verificou-se que os indivíduos do sexo masculino e que ocupam cargos de chefia encontram-se mais satisfeitos. Em relação às chefias, é compreensível que estas possuam maior satisfação com as recompensas intrínsecas, pois à partida têm mais autonomia e maiores desafios no âmbito das suas funções. Já em relação à explicação da maior satisfação dos comerciais homens com as recompensas

intrínsecas, sugere-nos a "velha" explicação da função ser mais adequada a um perfil masculino.

No sentido de analisar as relações entre os diferentes tipos de recompensas e a motivação intrínseca foram utilizadas análise de correlações e modelos de regressões lineares múltiplas. Este estudo sugere que todos os tipos de recompensas encontram-se positivamente relacionadas com a motivação intrínseca dos colaboradores, não se verificando assim, como esperado, o efeito "*crowding-out*" das recompensas financeiras sobre a motivação intrínseca. O efeito positivo pode ser explicado com o argumento da Teoria de Autodeterminação, em que as recompensas financeiras podem ser internalizadas se incentivarem sentimentos de autonomia e auto-estima dos funcionários (Gagné & Deci, 2005). O fato da actividade do comercial estar constantemente relacionado com a concretização de objectivos (compensados por exemplo, por incentivos de desempenho individual e de grupo), muitas vezes considerados ambiciosos e desafiantes, poderá também ser uma explicação do efeito positivo das recompensas financeiras sobre a motivação intrínseca. No entanto, os diferentes tipos de recompensas têm uma importância diferente, sendo a relação com a motivação intrínseca mais forte quando se trata das recompensas intrínsecas do que com as recompensas extrínsecas. Aliás, verificou-se que quando se consideram em conjunto, apenas as recompensas intrínsecas são relevantes na explicação da motivação intrínseca. Assim estes resultados coadunam parcialmente com a revisão da literatura efectuada.

Adicionalmente procedeu-se à verificação da possibilidade dos mecanismos de controlo comportamental exercido pelos directores alterarem a relação entre o nível de satisfação com as recompensas financeiras e a motivação intrínseca. Esperava-se que o controlo de actividade, que pode ser percebido pelo colaborador como controlador do seu comportamento, alterasse a relação de forma negativa entre as recompensas financeiras e a motivação intrínseca. Por outro lado, esperava-se que o controlo de capacidade exercido pela organização/chefias, que pode ser percebido pelo colaborador como suporte, proporcionando-lhe oportunidades de desenvolvimento, alterasse a relação de forma positiva entre as recompensas financeiras e a motivação intrínseca. No entanto, os resultados obtidos neste trabalho não confirmam nem o efeito directo dos diferentes tipos de controlo comportamental sobre a motivação intrínseca (apesar de se detetarem correlações positivas), nem o efeito moderador dos diferentes tipos de

controlo na relação recompensas-motivação intrínseca. Este resultado significa que as variáveis de controlo de atividade e da capacidade não acrescentam maior poder explicativo à motivação intrínseca resultante das recompensas, o que pode ser plausível já que o que realmente foi avaliado tratou-se da satisfação com as recompensas e não apenas a simples ocorrência das mesmas. Assim, o facto de o individuo responder em relação ao grau de satisfação, já poderá incluir nessa reflexão aspetos já ponderados nas questões das variáveis em causa, que as impedem de acrescentar valor à explicação da motivação intrínseca. Alternativamente o tipo e dimensão de amostra utilizada, poderá ter influenciado os resultados. Seria interessante ampliar o mesmo estudo para uma amostra mais extensa e diversa.

Os sistemas de recompensas devem assim desenvolver a sua dimensão não financeira, nomeadamente a natureza intrínseca. Paralelamente, a utilização de práticas de recompensas não financeiras permitirá uma estabilização de despesas associadas às tradicionais práticas de recompensas ou até um incremento de resultados através de uma motivação intrínseca acrescida, permitindo assim uma situação *win-win* para os colaboradores e para as empresas. As empresas têm importantes desafios no desenho funcional, na criação de cargos fascinantes, de funções desenhadas de acordo com os objectivos individuais dos seus colaboradores, de trabalhos interessantes e que tenham significado (Camara, 2011). No entanto, é importante que não se confunda as práticas de recompensas não financeiras com a possibilidade de substituírem a componente financeira, pois geraria desconfiança e insatisfação. As recompensas não financeiras mais do que uma alternativa de compensação são parte da solução para a construção de sistemas de recompensas mais eficazes: o dinheiro cumpre a função de satisfazer as necessidades básicas e as recompensas não financeiras conduzem mais-valias do ponto de vista social e do reconhecimento (Pinto, 2011; Long & Shields, 2010).

O presente trabalho apresenta algumas limitações, tais como o facto de centrar-se numa amostra por conveniência cuja representatividade poder ser questionável. Um maior número de observações recolhidas permitiria a obtenção de relações estatísticas mais consistentes. Por outro lado, este estudo seguiu uma análise de correlações, não permitindo estabelecer uma relação causa-efeito entre as variáveis. Não é claro se os indivíduos mais satisfeitos com as recompensas (em geral e em particular) revelarão níveis mais elevados de motivação ou se os indivíduos mais motivados revelarão maior

satisfação com as recompensas atribuídas. Na análise dos resultados foi assumida a primeira hipótese. Futuras investigações devem procurar utilizar análises de causalidade, com base, por exemplo, no uso de equações estruturais.

Adicionalmente, outras variáveis relevantes não foram consideradas neste estudo. Morell (2011), por exemplo, sugere que a eficácia das recompensas, nomeadamente das recompensas não financeiras, sobre a motivação intrínseca pode depender das percepções dos colaboradores quanto à justiça organizacional (justiça distributiva e justiça processual), à situação financeira da sua empresa e ao poder discricionário do seu diretor em matéria de gestão de recompensas financeiras (*managerial discretion*). Além disso, conforme apresentado neste estudo, a motivação intrínseca pode ser influenciada pela posição hierárquica que os colaboradores ocupam e outras características pessoais. O poder explicativo do nosso modelo poderia ser aumentado com a inclusão de mais variáveis ou traços pessoais como auto-eficácia e auto-estima.

## **BIBLIOGRAFIA**

Ankli, R. E. & Palliam, R. (2012), “Enabling a motivated workforce: exploring the sources of motivation”, *Development and Learning in Organizations*, Vol. 26, pp. 7-10.

Baron, R., Kenny, D. (1986), “The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, pp.1173-1182.

Bénabou, R. & Tirole, J. (2003), “Intrinsic and Extrinsic Motivation”, *Review of Economic Studies*, Vol. 70, pp. 489-520.

Brashear, T. G., Brooks, C. M. & Boles, J. S. (2004), “Distributive and Procedural Justice in a Sales Force Context: Scale Development and Validation”, *Journal of Business Research*, Vol. 57, Nº 1, pp. 86-93.

Camara, P. (2011), *Os sistemas de Recompensas e a gestão estratégica de Recursos Humanos*, Publicações D. Quixote.

Challagalla, G. N., & Shervani, T. A. (1996), “Dimensions and types of supervisory control: Effects on salesperson performance and satisfaction”, *Journal of Marketing*, Vol. 60, Nº 1, pp. 89-105.

Chiang, F. T. & Birtch, T. A. (2006), “An empirical examination of reward preferences within and across national settings”, *Management International Review*, Vol. 46, Nº 5, pp. 573-596.

Churchill G. A. et al. (2006), *Sales Force Management*, 8ª ed., McGraw-Hill International Edition.

Cristina, S.M. (2012), “Motivações no Trabalho Remunerado em Organizações sem Fins Lucrativos: O caso das IPSS do Porto”, *Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços*, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Dalrymple D.J et al. (2004), *Sales Management* , 8ª ed., Wiley.

Deci, E. & Ryan, R. (2000), “The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and Self-determination of Behavior”, *Psychological Inquiry*, Vol. 11, Nº 4, pp. 227-268.

Deci, E. (1972), "The effects of contingent and non-contingent rewards and controls on intrinsic motivation", *Organizational Behaviour and Human Performance*, Vol. 8, pp. 217–229.

Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999), "A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation", *Psychological Bulletin*, Vol. 125, pp. 627-668.

DelVecchio, S. & Wagner, J. (2011), "Motivation and monetary incentives: A closer look", *Journal of Management and Marketing Research*, Vol. 7, pp. 1-13.

Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2008), "The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes", *International Journal of Training and Development*, Vol. 12, N° 3, pp.138-157.

Frey B. S. & Jegen R., (2001), "Motivation crowding theory", *Journal of Economic Surveys*, Vol. 15, N° 5, pp. 589-611.

Gagné, M. & Deci, E. (2005), "Self-determination Theory and Work Motivation", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, pp. 331-362.

Hair, J. F. Jr., R. E., Anderson, R. L. Tatham & W. C. Black (2009), *Análise multivariada de dados*, 6 ed., Porto Alegre: Bookman.

Islam, R., & Ismail, A. (2008), "Employee motivation: a Malaysian perspective", *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 18, pp. 344-362.

Kohn, A. (1993), "Why incentive plans cannot work", *Harvard Business Review* (September-October), pp. 54-59.

Kuvaas, B. (2006), "Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level", *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 27, pp. 365-385.

Long, R. & Shields, J. (2010), "From pay to praise? Non-cash employee recognition in Canadian and Australian firms", *The Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, N° 8, pp. 1145-1172.

Malhotra, N. (2009), *Marketing Research: An Applied Orientation*, 6<sup>a</sup> ed, New Jersey: Pearson.

Malhotra, N., Budhwar, P., & Prowse, P. (2007), "Linking rewards to commitment: An empirical investigation of four UK call centres", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18, N° 12, pp. 2095-2017.

Mallin, M.L. & Pullins, E.B. (2009), "The moderating effect of control systems on the relationship between commission and salesperson intrinsic motivation in a customer oriented environment", *Industrial Marketing Management*, in press, Vol. 38, N° 7, pp. 769-77.

Miao, C.F., Lund, D.J. & Evans, K.R. (2009), 'Re-examining the influence of career stages on sales people motivation: a cognitive and affective perspective', *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 29, N° 3, pp. 243-255.

Mitchell, T. R. (1982), "Motivation: New direction for theory, research and practice", *Academy of Management Review*, Vol. 7, pp. 80-88.

Morrell, D. L. (2011), "Employee perceptions and the motivation of nonmonetary incentives", *Journal Compensation and Benefits Review*, Vol. 43, N° 5, pp. 318-323.

Mottaz, C.J. (1985), "The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction", *The Sociological Quarterly*, Vol. 26, N° 3, pp. 365-385.

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010), "The relationships of age wit job attitudes: A meta-analysis", *Personnel Psychology*, Vol. 63, pp. 677-718.

Nujjoo, A., & Meyer, I. (2012), "The relative importance of different types of rewards for employee motivation and commitment in South Africa", *SA Journal of Human Resource Management*.

Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010), "Not what it was and not what it will be: The future of job design research", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31, pp. 463-479.

Osterloh, M., Frey, B. and Frost, J. (2002), “The dynamics of motivation of new organizational forms”, *International Journal of Economics and Business*, Vol. 9 N° 1, pp. 61-77.

Pestana, M.; Gageiro, J. (2008). *Análise de dados para ciências sociais – A complementaridade do SPSS*, 5º ed., Lisboa: Edições Sílabo.

Pierce, W. D., Cameron, J., Banko, K. M., & So, S. (2003), “Positive effects of rewards and performance standards on intrinsic motivation”, *The Psychological Record*, Vol. 53, pp. 561-579.

Pinto, A. (2011), “Incentivos não monetários – uma alternativa de compensação em tempos de crise?”, *Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos*, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Pullins, E. B. (2001), “An exploratory investigation of the relationship of sales force compensation and intrinsic motivation”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, N° 5, pp 403-413.

Ramlall, S. (2004), “A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations”, *Journal of American Academy of Business*, Vol. 5, pp. 52-63.

Robbins, S. (2005), *Organizational behavior*, Pearson: Prentice-Hall.

Romanoff, K., Boehm, K., & Benson, E. (1986), “Pay equity: Internal and external considerations”, *Compensation & Benefits Review*, Vol. 18, pp. 17-25.

Ryan, R. & Deci, E. (2000), “Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions”, *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 25, pp. 54-67.

Sachau, D. (2007), “Resurrecting the motivation-hygiene theory: Herzberg and the positive psychology movement”, *Human Resource Development Review*, Vol. 6, N° 4, pp. 377-93.

Silva, M. (2008), “ As práticas de recompensas: consequências na percepção de justiça e na satisfação dos trabalhadores”, *ISCTE – departamento de economia*, Lisboa.

Spiro, R. L., Rich, G. A. & Stanton, W.J. (2009), *Gestão da Força de Vendas*, Editora McGraw-Hill.

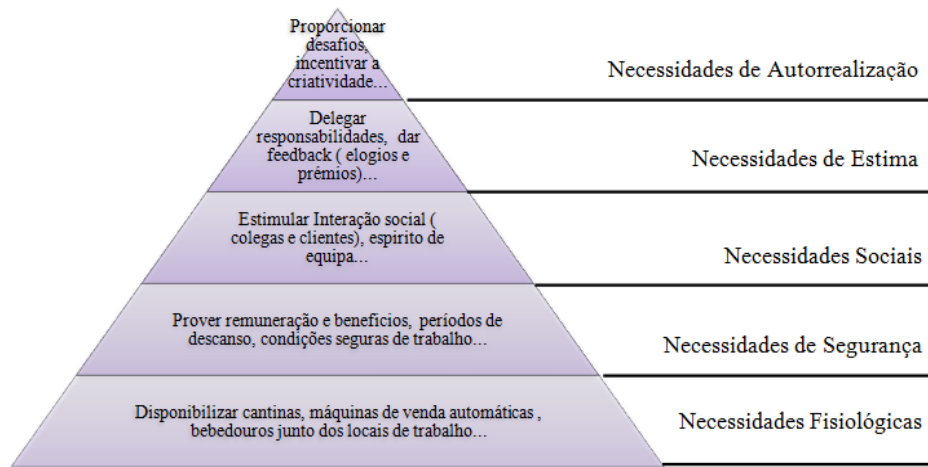
Tremblay, M. A., Blanchard C. M., Taylor S., Pelletier L. G. & Villeneuve M. (2009), “Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organizational Psychology Research”, *Canadian Journal of Behavioral Science*, Vol. 41, N° 4, pp. 213-226.

Van Herpen, M., Van Praag, M. & Cools, K. (2005), “The Effects of Performance Measurement and Compensation on Motivation: An Empirical Study”, *De Economist*, Vol. 153, N° 3, pp. 303-329.

Van Herpen, M.F.M., K. Cools, and C.M. Van Praag (2004), “Wage Structure and the Incentive Effect of Promotions” Working Paper.

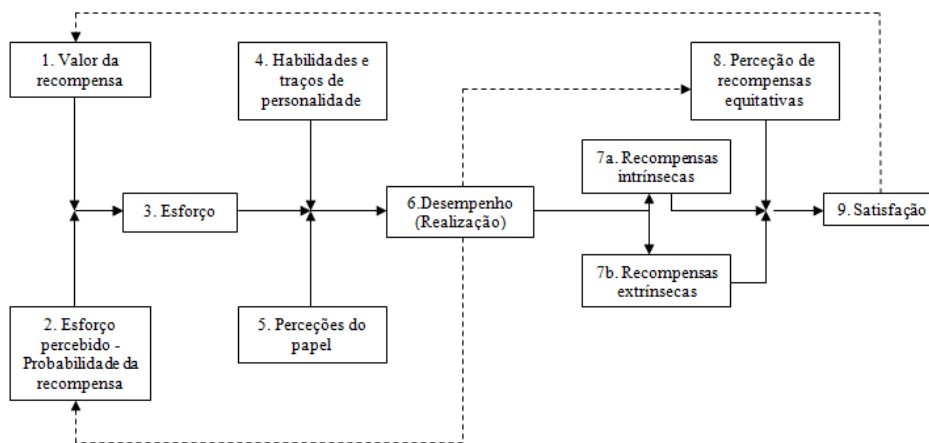
# ANEXOS

**Anexo 1 – Teorias de Motivação- breve explicação.**



Hierarquia de necessidades de Maslow

Fonte: Adaptado a partir de Champagne & McAfee (1989, citado por Ramlall, 2004).



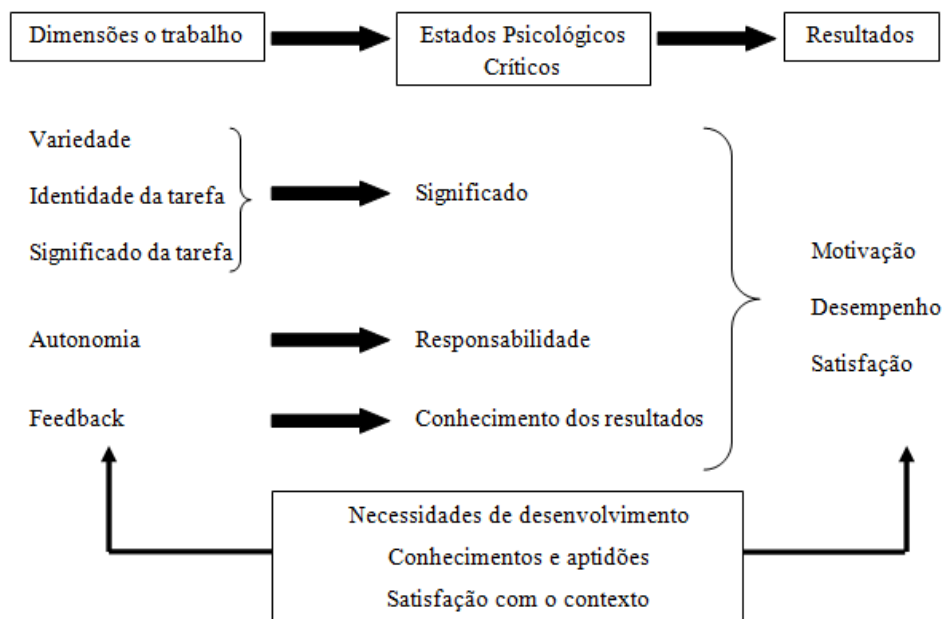
Modelo de Porter e Lawler

Fonte: Adaptado a partir de Porter & Lawler (1968, citado por Ramlall, 2004).

<b>Fatores Extrínsecos ou Higiênicos (que produzem insatisfação)</b>	<b>Fatores Intrínsecos ou Motivacionais (que produzem satisfação)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de administração da empresa</li> <li>• Supervisão</li> <li>• Relações interpessoais com o supervisor, colegas e/ou subordinados</li> <li>• Condições de trabalho</li> <li>• Salário</li> <li>• Vida pessoal</li> <li>• Estatuto</li> <li>• Segurança no trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização</li> <li>• Reconhecimento</li> <li>• Natureza do próprio trabalho</li> <li>• Responsabilidade</li> <li>• Possibilidade de promoção</li> </ul>

Fatores Motivacionais de Herzberg

Fonte: Adaptado a partir de Herzberg (1968)



Modelo das características da função

Fonte: Adaptado a partir de Hackman & Oldham, 2009

## Anexo 2 - Questionário

### Título: Motivação da Força de Vendas

No âmbito de uma investigação desenvolvida na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, sobre as recompensas e motivação no contexto comercial, agradecemos a sua colaboração no preenchimento deste questionário, que lhe levará cerca de 10 minutos.

Todos os dados recolhidos serão tratados com total anonimato e confidencialidade. Se pretender ter acesso aos resultados do estudo deixe-nos no final o seu e-mail.

Obrigada, desde já, pela sua disponibilidade.

1. Usando a escala abaixo, indique por favor o grau em que cada uma das alíneas corresponde à razão pela qual se encontra envolvido(a) no seu trabalho. (1 – Não corresponde de todo; 7 – Corresponde exatamente)

	Não corresponde de todo							Corresponde exatamente
Porque este é o tipo de trabalho que escolhi fazer e permite-me alcançar um certo estilo de vida.	1	2	3	4	5	6	7	
Pela remuneração rendimento que obtenho.	1	2	3	4	5	6	7	
Porque me sinto realizado ao aprender coisas novas.	1	2	3	4	5	6	7	
Porque se tornou uma parte fundamental de quem sou.	1	2	3	4	5	6	7	
Porque se não tiver sucesso neste emprego, ficaria muito frustrado.	1	2	3	4	5	6	7	
Porque escolho este tipo de trabalhos para atingir os meus objetivos de carreira.	1	2	3	4	5	6	7	
Pela satisfação que sinto ao enfrentar desafios interessantes.	1	2	3	4	5	6	7	
Porque me permite ganhar dinheiro.	1	2	3	4	5	6	7	
Porque faz parte da forma como escolhi viver a minha vida.	1	2	3	4	5	6	7	
Porque quero ser muito bom neste trabalho, caso contrário ficaria muito desapontado.	1	2	3	4	5	6	7	
Porque quero ser um "Vencedor" na vida.	1	2	3	4	5	6	7	
Porque este é o tipo de trabalho que escolhi fazer porque me permite alcançar alguns objetivos importantes.	1	2	3	4	5	6	7	
Pela satisfação que sinto quando executo tarefas difíceis com sucesso.	1	2	3	4	5	6	7	

	Não corresponde de todo					Corresponde exatamente	
	1	2	3	4	5	6	7
Porque este tipo de trabalho me dá segurança.	1	2	3	4	5	6	7
Porque este trabalho é uma parte da minha vida.	1	2	3	4	5	6	7

2. Considerando o quadro abaixo, indique o seu grau de satisfação quanto às práticas de recompensas utilizadas pela sua empresa. (1- Muito insatisfeito; 5- Muito satisfeito) No caso da prática em causa não ser utilizada sinalize apenas com 0 (Não é utilizada).

TIPOS DE RECOMPENSAS	Totalmente insatisfatório					Totalmente satisfatório	
FINANCEIRAS							
1.Salário-base	0	1	2	3	4	5	
2.Aumentos do salário base	0	1	2	3	4	5	
3.Incentivos de desempenho individual (comissão, bónus)	0	1	2	3	4	5	
4.Incentivos de desempenho da equipa (bónus, prémio de objetivos)	0	1	2	3	4	5	
5.Atribuição de telemóvel e viatura para uso pessoal	0	1	2	3	4	5	
6.Plafond de despesas de representação e plafond de despesas em combustível	0	1	2	3	4	5	
7.Complemento de reforma (PPR)	0	1	2	3	4	5	
8.Seguro de saúde	0	1	2	3	4	5	
9.Serviços familiares (bolsas estudo para filhos, creche na empresa).	0	1	2	3	4	5	
10.Gratificação em espécie (viagens de férias, bilhetes/ acesso para restaurantes)	0	1	2	3	4	5	
NÃO FINANCEIRAS							
11.Relações com os clientes	0	1	2	3	4	5	
12.Relações com os colegas de trabalho e o superior imediato	0	1	2	3	4	5	
13.Segurança no emprego	0	1	2	3	4	5	
14.Possibilidade de promoção (perspectiva de evolução na carreira)	0	1	2	3	4	5	
15.Status	0	1	2	3	4	5	
16.Participação na tomada de decisão	0	1	2	3	4	5	
17.Clima organizacional e estilo de gestão (participativo e igualitário)	0	1	2	3	4	5	
18.Espírito de equipa	0	1	2	3	4	5	
19.Plano de formação e desenvolvimento profissional	0	1	2	3	4	5	

TIPOS DE RECOMPENSAS		Totalmente insatisfatório			Totalmente satisfatório	
		1	2	3	4	5
<b>20.</b> Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho	0	1	2	3	4	5
<b>21.</b> Disponibilidade de recursos suficientes para a execução do trabalho	0	1	2	3	4	5
<b>22.</b> Reconhecimento / feedback em relação ao seu trabalho (elogios em público, cerimónia de atribuição de prémios)	0	1	2	3	4	5
<b>23.</b> Carga de trabalho compatível com o tempo	0	1	2	3	4	5
<b>24.</b> Ambiente de trabalho favorável	0	1	2	3	4	5
<b>25.</b> Trabalho desafiador	0	1	2	3	4	5
<b>26.</b> Possibilidade de exercer as suas competências	0	1	2	3	4	5
<b>27.</b> Variedade das tarefas	0	1	2	3	4	5
<b>28.</b> Aumento da autonomia e responsabilidade	0	1	2	3	4	5
<b>29.</b> Realização	0	1	2	3	4	5
<b>30.</b> Satisfação no trabalho	0	1	2	3	4	5

3. Tendo em consideração as suas perceções quanto às recompensas utilizadas na sua organização, por favor, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações. (1 – Discordo Totalmente a 7 – Concordo Totalmente)

	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente	
	1	2	3	4	5	6	7
O meu diretor analisa regularmente os relatórios das visitas dos comerciais.	1	2	3	4	5	6	7
O meu diretor analisa regularmente os relatórios de atividades de vendas (propostas, demonstrações, apresentações) dos comerciais.	1	2	3	4	5	6	7
O meu diretor recompensa os comerciais com base na qualidade das suas atividades de vendas.	1	2	3	4	5	6	7
O meu diretor recompensa os comerciais baseado nas suas atividades de vendas.	1	2	3	4	5	6	7
O meu diretor participa ativamente no treino dos comerciais <i>on the job</i> .	1	2	3	4	5	6	7
O meu diretor passa bastante tempo a fazer o <i>coaching</i> dos comerciais.	1	2	3	4	5	6	7
O meu diretor avalia o desenvolvimento profissional dos comerciais.	1	2	3	4	5	6	7

	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente	
	1	2	3	4	5	6	7
O meu diretor fornece feedback sobre o desempenho dos comerciais com base nas habilidades e competências de vendas.							

4. Como considera a situação financeira da sua empresa? (1 – Muito negativa a 7 – Muito positiva)

Muito negativa				Muito positiva		
1	2	3	4	5	6	7

5. O meu diretor tem autoridade para decidir a atribuição de recompensas financeiras? (1- Pouca autoridade a 7- Muita autoridade)

Pouca autoridade				Muita autoridade		
1	2	3	4	5	6	7

6. Sexo:  Feminino  Masculino

7. Idade:  < 21 anos  21-30 anos  31-40 anos  41-50 anos  51-60 anos  > 60 anos

8. Habilitações literárias:  Ensino básico  Ensino secundário  Bacharelato/Licenciatura  Pós-Graduação/MBA  Mestrado  Doutoramento

9. Antiguidade na empresa:  <6 meses  6-12 meses  1-3 anos  3-5 anos  5-10 anos  > 10 anos

10. Ocupa cargos de chefia?  Sim  Não

11. Dimensão da sua Empresa (Nº de Trabalhadores):  <10  10-50  50-250  > 250

**12. Atividade económica da sua empresa:**

- Actividades Imobiliárias     Actividades financeiras e de seguros      
Agricultura e produção animal
- Comércio e distribuição     Indústrias transformadoras     Transportes e  
Armazenagem
- Outra. Qual? \_\_\_\_\_

Muito obrigado pela sua disponibilidade.

E-mail

Anexo 3 – Análise de não respostas (*missings*).

Univariate Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Missing		No. of Extremes <sup>a</sup>	
				Count	Percent	Low	High
Q2_RF1	136	3,00	,894	2	1,4	0	0
Q2_RF2	123	2,60	1,092	15	10,9	0	3
Q2_RF3	127	2,98	1,151	11	8,0	0	0
Q2_RF4	111	2,90	1,035	27	19,6	0	0
Q2_RF5	103	3,60	1,271	35	25,4	0	0
Q2_RF6	98	3,51	1,237	40	29,0	8	0
Q2_RF7	46	2,70	1,380	92	66,7	0	0
Q2_RF8	101	3,61	1,174	37	26,8	0	0
Q2_RF9	54	2,96	1,440	84	60,9	0	0
Q2_RF10	53	2,51	1,219	85	61,6	0	0
Q2_RNFEXT11	134	3,47	,994	4	2,9	7	0
Q2_RNFEXT12	136	3,42	1,030	2	1,4	5	0
Q2_RNFEXT13	136	3,24	1,056	2	1,4	11	0
Q2_RNFEXT14	132	2,73	1,146	6	4,3	0	0
Q2_RNFEXT15	130	2,78	1,019	8	5,8	0	0
Q2_RNFEXT16	134	3,13	1,168	4	2,9	0	0
Q2_RNFEXT17	132	3,05	1,029	6	4,3	14	0
Q2_RNFEXT18	136	3,21	1,021	2	1,4	10	0
Q2_RNFEXT19	130	2,96	1,116	8	5,8	0	0
Q2_RNFEXT20	138	3,00	1,114	0	,0	0	0
Q2_RNFEXT21	137	3,31	1,034	1	,7	8	0
Q2_RNFEXT22	129	2,91	1,068	9	6,5	0	0
Q2_RNFEXT23	137	2,69	1,083	1	,7	0	4
Q2_RNFEXT24	137	3,19	1,040	1	,7	11	0
Q2_RNFINT25	136	3,37	1,046	2	1,4	8	0
Q2_RNFINT26	135	3,41	1,018	3	2,2	7	0
Q2_RNFINT27	135	3,34	,955	3	2,2	4	0
Q2_RNFINT28	138	3,43	1,017	0	,0	8	0
Q2_RNFINT29	136	3,23	1,068	2	1,4	12	0
Q2_RNFINT30	135	3,19	1,040	3	2,2	12	0

a. Number of cases outside the range (Q1 - 1.5\*IQR, Q3 + 1.5\*IQR).

## Anexo 4 - Gráficos de probabilidade normal.

